

# ULOGA I ZNAČAJ REVIZIJSKOG ODBORA U PROCESU EKSTERNE REVIZIJE

---

Šalov, Marina

Master's thesis / Diplomski rad

2020

*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:124:860659>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-29**

*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**ULOGA I ZNAČAJ REVIZIJSKOG ODBORA U  
PROCESU EKSTERNE REVIZIJE**

**Mentor:**

**izv. prof. dr. sc. Tina Vuko**

**Studentica:**

**Marina Šalov**

**Split, rujan, 2020.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problem i predmet istraživanja.....	1
1.2 Ciljevi istraživanja i istraživačke hipoteze.....	2
1.3 Doprinos istraživanja.....	4
1.4 Metode istraživanja.....	4
1.5 Struktura rada.....	5
<b>2. ULOGA REVIZIJSKOG ODBORA U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU</b> .....	<b>7</b>
2.1 Pojam korporativnog upravljanja.....	7
2.2 Sustav korporativnog upravljanja.....	9
2.2.1 Otvoreni sustav korporativnog upravljanja.....	10
2.2.2 Zatvoreni sustav korporativnog upravljanja.....	11
2.2.3 Usporedba otvorenog i zatvorenog sustava korporativnog upravljanja.....	13
2.3 Mehanizmi korporativnog upravljanja.....	15
2.3.1 Interni mehanizmi korporativnog upravljanja.....	15
2.3.2 Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja.....	19
2.4 Kodeks korporativnog upravljanja.....	22
2.5 Revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja.....	23
2.5.1 Uloga, odgovornosti i zadaće revizijskog odbora.....	24
2.5.2 Članstvo i organizacija revizijskog odbora.....	26
2.5.3. Revizijski odbori u Republici Hrvatskoj.....	28
<b>3. TEMELJNE KARAKTERISTIKE I PROCES EKSTERNE REVIZIJE</b> .....	<b>30</b>
3.1 Pojam revizije.....	30
3.2 Karakteristike eksterne revizije.....	32
3.3 Revizijska načela i standardi.....	33
3.3.1 Revizijska načela.....	33
3.3.2. Revizijski standardi.....	36
3.4 Proces eksterne revizije.....	38
3.4.1 Predrevizijske radnje.....	38
3.4.2 Planiranje revizije.....	39
3.4.3 Razmatranje sustava internih kontrola i provođenje testova kontrole.....	40
3.4.4 Provođenje dokaznih testova.....	41
3.4.5 Dovršavanje revizije.....	43
3.4.6 Revizorsko izvješće i vrste mišljenja.....	43

3.5 Odnos između eksterne revizije i revizijskog odbora .....	50
<b>4. UČINKOVITOST REVIZIJSKOG ODBORA i KARAKTERISTIKE EKSTERNE REVIZIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ.....</b>	<b>53</b>
4.1 Definiranje uzorka i metodologije istraživanja .....	53
4.2 Testiranje hipoteza i analiza dobivenih rezultata.....	57
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>65</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>67</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>68</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>69</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>74</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>75</b>

# 1. UVOD

## 1.1 Problem i predmet istraživanja

U suvremenom svijetu globalizacije, brzog protoka informacija, dinamičnih promjena pa čak i učestalih promjena zakona i zakonskih propisa te rasta konkurencije svako poduzeće na razne načine pokušava naći svoje mjesto na tržištu te ojačati svoju poziciju u odnosu na druge poboljšanjem svog korporativnog upravljanja.

“U najužem smislu korporativno upravljanje može se opisati kao formalni sustav odgovornosti menadžmenta prema dioničarima, podrazumijeva zaštitu interesa vlasnika, ponajprije mehanizmima discipliniranja menadžmenta. S druge strane, u najširem smislu pojam uključuje cijelu mrežu formalnih i neformalnih odnosa koji se javljaju u korporacijama te posljedice tih odnosa za društvo u cjelini.“<sup>1</sup> “Korporativno upravljanje se može definirati kao sustav nadzornih mehanizama kojima svi dobavljači krucijalnih inputa trebaju osigurati povrate na svoja ulaganja u korporaciji, ne ugrozivši njezin dugoročni opstanak i prosperitet.“<sup>2</sup>

Postoje razni oblici internih i eksternih mehanizama korporativnog upravljanja. Kao jedan od ključnih internih mehanizama izdvajaju se odbori, dok je jedan od najvažnijih eksternih mehanizama korporativnog upravljanja eksterna revizija. Upravo to je i jedna od preporuka prijašnjih istraživanja gdje se primjećuje prostor za unaprjeđenje kvalitete korporativnog upravljanja - u osnaživanju uloge i nezavisnosti nadzornog, odnosno upravnog odbora, a posebno u kontekstu problematike provođenja eksterne revizije.

U fokusu ovog istraživanja je analiza pitanja koja su vezana za revizijski odbor iz godišnjeg Kodeksa korporativnog upravljanja kojeg su sva poduzeća uvrštena na burzu obavezna objaviti na stranicama Zagrebačke burze. Analizom kodeksa korporativnog upravljanja postavlja se pitanje koliki je stupanj **učinkovitosti revizijskog odbora i ima li promjena u odnosu na prijašnje godine?** Kao drugi set pitanja iz Godišnjih izvještaja istih tih poduzeća koja kotiraju na burzi, a kojeg su isto tako dužni objaviti svake godine na stranicama burze, analizirane su određene stavke koje eksterni revizor iznosi u Izvješću o reviziji financijskih izvještaja. Te stavke su redom **vrste mišljenja, ključna revizijska pitanja te revizorova procjena vremenske neograničenosti poslovanja.** Na temelju navedenih stavki istražiti će se međuovisnost između stupnja učinkovitosti revizijskog odbora i temeljnih stavki revizorova

---

<sup>1</sup> Lider media: Što je što u korporativnom upravljanju?, dostupno na: <https://lider.media/znanja/sto-je-sto-u-korporativnom-upravljanju-62245>, pristupljeno 28.08.2020

<sup>2</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 6.

izvješća. Analizom poduzeća i njihovih izvještaja postavlja se i pitanje **koja revizorska društva poduzeća izabiru, odnosno je li učestalost odabira Velike četvorke povezana s učinkovitošću revizijskog odbora?**

Dakle, predmet ovog rada je istraživanje uloge i značaja revizijskog odbora u procesu eksterne revizije. Istraživanje je provedeno analizom Kodeksa korporativnog upravljanja i Godišnjeg izvještaja za 2018.godinu na uzorku od 124 poduzeća čije su dionice bile uvrštene na Zagrebačkoj burzi.

U teorijskom dijelu rada pojašnjeni su svi relevantni pojmovi vezani za revizijski odbor odnosno uloga i odgovornost revizijskog odbora, modeli ustroja, zadaće te odgovornost revizijskog odbora. Također je obrađen aspekt eksterne revizije počevši od definiranja samog pojma revizije i eksterne revizije zatim njene svrhe, uloge, važnosti, pojašnjavanja zakonskog okvira eksterne revizije, revizijskih načela i standarda te procesa eksterne revizije. Ukratko se objašnjavaju i temeljni odnosi između eksterne revizije i revizijskog odbora kao uvod u empirijski dio.

U empirijskom dijelu rada se proučavanjem različitih pitanja mjeri učinkovitost revizijskog odbora te uspoređuje s podacima iz prijašnjih godina na temelju čega se donosi zaključak postoji li značajnih promjena. Daljnjom analizom dostupnih podataka pokušava se utvrditi međuovisnost između stupnja učinkovitosti revizijskog odbora i određenih obilježja i outputa procesa eksterne revizije.

Svi prikupljeni podatci sa Zagrebačke burze se odnose na razdoblje od 2015. do 2018. godine i njihovom obradom donijet će se konačni zaključak o istraživanom problemu.

## **1.2 Ciljevi istraživanja i istraživačke hipoteze**

Na temelju definiranih istraživačkih pitanja postavljeni su osnovni ciljevi koji se žele postići ovim istraživanjem:

- Utvrditi povećava li se učinkovitost revizijskog odbora tijekom vremena
- Istražiti postoji li međuovisnost između stupnja učinkovitosti revizijskog odbora i vrste revizorova mišljenja, revizorove procjene vremenske neograničenosti poslovanja te broja ključnih revizijskih pitanja
- Istražiti postoji li razlika između stupnja učinkovitosti revizijskog odbora i odabira revizora iz skupine Velike četvorke.

Prethodno objašnjeni problem i predmet istraživanja predstavljaju osnovu za postavljanje hipoteza koje će se nakon testiranja prihvatiti ili odbaciti te na temelju njih donijeti zaključak o problemu istraživanja.

Definirane su sljedeće hipoteze:

**H1:** Tijekom vremena učinkovitost revizijskog odbora se povećala.

Aktivnosti revizijskog odbora su do 2006. bile regulirane Direktivom 2006/43/EC. Tijekom vremena odgovornosti i zadaće revizijskog odbora su se sve više povećale, a samim time i njihova uloga u korporativnom upravljanju je postajala sve značajnija. Prema Direktivi 2006/43/EZ sve države članice moraju osigurati da svi subjekti od javnog interesa osnuju revizijski odbor, a usvajanjem nove Direktive 2014/56/EU i Uredbe (EU) 537/2014 uloga i odgovornosti revizijskog odbora u procesu revizije financijskih izvještaja je dodatno osnažena. Ulaskom u Europsku Uniju Republika Hrvatska je svoje zakonodavstvo u ovom području morala postupno uskladiti sa zahtjevima Europske unije. Protekom vremena i promjenama razmišljanja i djelovanja u sustavu korporativnog upravljanja realno je očekivati da će sve veći broj poduzeća imati ustrojen i organiziran revizijski odbor te da će se njihova učinkovitost s vremenom povećati.

**H2:** Postoji značajna međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora i vrste mišljenja, revizorove procjene vremenske neograničenosti poslovanja te broja ključnih revizijskih pitanja.

Među glavnim internim mehanizmima korporativnog upravljanja su upravo odbori stoga je realna pretpostavka da će učinkovitiji revizijski odbor imati pozitivni utjecaj na proces financijskog izvještavanja odnosno očekuje se pozitivna međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora i pozitivnog revizijskog mišljenja, isto tako se očekuje pozitivna veza između učinkovitosti revizijskog odbora i revizorove procjene vremenske neograničenosti poslovanja te negativna veza između učinkovitosti revizijskog odbora i broja ključnih revizijskih pitanja.

**H3:** Postoji pozitivna veza između učinkovitosti revizijskog odbora i odabira Velike četvorke za revizorsko društvo.

Na tržištu revizije i revizijskih usluga stvara se pretpostavka da revizorska društva Velike četvorke kvalitetnije i stručnije obavljaju usluge revizije te oni revidiraju veći broj društava koji

kotiraju na burzi odnosno njihova zastupljenost je veća stoga je potrebno ispitati postoji li pozitivna veza između učinkovitosti revizijskog odbora i odabira Velike četvorke za revizora.

### 1.3 Doprinos istraživanja

Uloga revizijskog odbora s protekom vremena i razvojem revizije kao profesije te u skladu sa zakonskim izmjenama dobiva sve veći značaj u korporativnom upravljanju. Tako je prema Direktivi 2006/43/EZ obavezno postojanje revizijskog odbora za sve subjekte od javnog interesa. Neke od osnovnih uloga revizijskog odbora vezane su uz financijsko izvještavanje, upravljanje rizicima te interne kontrole odnosno uz sve stavke koje mogu pozitivno utjecati na efikasnost poslovanja ukoliko revizijski odbor svoj posao obavlja stručno i zato se smatraju jednim od ključnih mehanizama interne kontrole.

Glavni doprinos ovog istraživanja je prvo utvrditi razinu učinkovitosti revizijskog odbora i je li se ona povećala kroz vrijeme. Jednom kada se utvrdi razinu učinkovitosti istražiti će se veza između učinkovitosti revizijskog odbora i odabira vrste revizorskog društva te veza između učinkovitosti revizijskog odbora i ključnih rezultata procesa eksterne revizije, odnosno istražiti će se njihov međusobni odnos te moguće preporuke za poboljšanje odnosa.

### 1.4 Metode istraživanja

U izradi ovog rada i provođenju istraživanja korištene su razne znanstveno – istraživačke metode pomoću kojih su analizirani i obrađivani prikupljeni podaci. Korištene su sljedeće metode:<sup>3</sup>

- **Metoda analize** - postupak raščlanjivanja složenih pojmova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.
- **Metoda sinteze** - postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnijih sudova u složenije.
- **Metoda deskripcije** - jednostavno opisivanje ili očitavanje činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza.
- **Metoda kompilacije** - preuzimanje tuđih rezultata znanstveno istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.
- **Metoda indukcije** – sistematska i dosljedna primjena induktivnog načina zaključivanja u kojem se na temelju pojedinačnih činjenica dolazi do zaključaka o općem sudu, a čija

---

<sup>3</sup> Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Sveučilište u Rijeci, Rijeka.



vrijednost izravno ovisi o: broju istraživanih činjenica i slučajeva, reprezentativnosti analiziranih činjenica za određenu pojavu i stupnju pouzdanosti značenja činjenica.

- **Metoda dedukcije** - sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojemu se iz općih stavova izvode posebni i pojedinačni zaključci. Dedukcija uvijek pretpostavlja poznavanje općih znanja na temelju kojih se spoznaje ono posebno ili pojedinačno.
- **Metoda dokazivanja i opovrgavanja** – postupak utvrđivanja točnosti neke spoznaje dok suprotno tome metoda opovrgavanja ima za cilj dokazati pogrešnost teze.
- **Metoda klasifikacije** – spada u jednu od najstarijih metoda, a predstavlja sistematsku i potpunu podjelu općega pojma na posebne, kojeg taj pojam obuhvaća.
- **Statistička metoda** - jedna je od najvažnijih znanstvenih metoda, a odnosi se na obradu podataka pomoću statističkih i računalnih programa. Važnost statističke metode je u tome što se jedino s pomoću statističke metode mogu na prihvatljivo egzaktn način saznati opća određenost, pravilnosti i zakonitosti masovnih pojava.

## 1.5 Struktura rada

Diplomski rad se sastoji od pet dijelova.

U uvodnom dijelu rada definiran je problem i predmet istraživanja iz kojih su proizašli ciljevi istraživanja koji se žele postići. Postavljene su istraživačke hipoteze koje se žele testirati, objašnjene su metode istraživanja korištene prilikom istraživanja te je prikazana struktura diplomskog rada.

U drugom dijelu rada objašnjava se pojam korporativnog upravljanja i njegovi mehanizmi te pojam revizijskog odbora sa svim bitnim elementima poput uloge i odgovornosti revizijskog odbora u otvorenom te u zatvorenom modelu korporativnog upravljanja, navedene su njegove osnovne zadaće, dužnosti, članstvo te organizacija revizijskog odbora. Također se iz Godišnjeg upitnika kodeksa korporativnog upravljanja analiziraju pitanja usko vezana za rad revizijskog odbora iz kojih je kasnije izmjeren indeks učinkovitosti revizijskog odbora.

U trećem dijelu rada upoznajemo se sa pojmom revizije, svrhom i procesom revizije te ostalim karakteristikama bitnima za navedenu tematiku s posebnim naglaskom na pojam i karakteristike eksterne revizije, njezinu ulogu i važnost, razvoj eksterne revizije te zakonski okvir eksterne revizije u Hrvatskoj. Također se navode odnosi između eksterne revizije i revizijskog odbora i njihovo međusobno djelovanje kao uvod u empirijski dio rada.

U četvrtom dijelu je provedena empirijska analiza uloge i značaja revizijskog odbora u procesu eksterne revizije odnosno analizirano je njihovo međusobno djelovanje i međusobni utjecaj na učinkovitost. Izračunati indeks učinkovitosti revizijskog odbora za 2018. godinu na temelju podataka iz Godišnjeg kodeksa korporativnog upravljanja uspoređuje se s dostupnim podacima za 2015., 2016. i 2017. godinu pri čemu se radi usporedba rezultata te se testiraju postavljene hipoteze. Iz revizijskih izvješća poduzeća koja kotiraju na burzi analizirati će se stavke kao što su vrste mišljenja, ključna revizijska pitanja, vremenska neograničenost podataka i sl.

U posljednjem dijelu diplomskog rada donesen je zaključak na temelju rezultata dobivenih testiranjem postavljenih hipoteza.

## 2. ULOGA REVIZIJSKOG ODBORA U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU

### 2.1 Pojam korporativnog upravljanja

Pri samom pokušaju određenja pojma korporativnog upravljanja (engl. *corporate governance*) u ekonomskoj literaturi nailazimo na više definicija i pristupa po kojima se definira, a odnosi se na upravljačke strukture i procese u korporacijama i poslovnim sustavima. Pojam korporativnog upravljanja vrlo je širok, a za njegovo shvaćanje najbolje je krenuti od same riječi korporacija i njenog nastanka kroz povijest.

Riječ korporacija (od lat. *corporare*: udružiti, *corpus*: tijelo; udruženje; savez) postojala je još u srednjem vijeku u rimsko doba, a označavala je udruge trgovaca i obrtnika stvorene radi zaštite, očuvanja ili postizanja ekonomskih interesa. Takve organizacije “u srednjem vijeku su na području svoje djelatnosti uživale određene feudalne povlastice i monopolska prava, pa su, među ostalim, i zbog toga ukinute u doba građanskih revolucija. Snažan poticaj stvaranju korporacija dali su industrijska revolucija i razvoj kapitalizma. One su se osnivale kao različite dobrotvorne, sindikalne i druge strukovne i političke udruge radništva, ili pak kao raznovrsni oblici centralizacije kapitala i udruživanja kapitalista, kao što su to u razdoblju imperijalizma različita industrijska, trgovačka i bankarska dionička društva.”<sup>4</sup>

„Pravi procvat korporacija događa se u 20. stoljeću, čemu je doprinio i razvoj dioničkih društava kao pravnog oblika, ali i potreba kapitalnog okrupnjivanja radi financiranja poduzetničkih poduhvata što je kroz korporacije bilo najlakše realizirati.”<sup>5</sup>

Razvojem korporacija kroz povijest dolazi do potrebe za razvijanjem sustava korporativnog upravljanja koji se veže za Veliku Britaniju i SAD. Kvalitetni sustav korporativnog upravljanja pridonosi smanjenju rizika, povećanju efikasnosti i efektivnost samog poslovanja i njegovog poboljšanja u cijelosti, a „glavna područja korporativnog upravljanja vežu se za relacije moći, ovlasti i odgovornosti unutar složenih poslovnih sustava“<sup>6</sup> što se može prikazati kroz sljedećih devet područja na slici 1.

---

<sup>4</sup> Korporacija. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020.

Pristupljeno 12. 7. 2020. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=33256>

<sup>5</sup> Obuljen, D. (2017): Međuovisnost kvalitete korporativnog upravljanja i poduzetničke orijentacije hrvatskih poduzeća, Disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str.26 citirano prema Colley, J.L., Doyle, J.L., Logan, G.W. and Stettinius, W. (2003) *Corporate Governance*. McGraw-Hill, New York, str. 13

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



**Slika 1. Područja korporativnog upravljanja**

Izvor: Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str.7

Prema definiciji OECD-a (Organisation for Economic Co-operation and Development) „korporativno upravljanje uključuje skup odnosa menadžmenta, uprave, dioničara i ostalih interesnih skupina. Korporativno upravljanje također označava strukturu unutar koje se postavljaju ciljevi poduzeća i određuju sredstva za ostvarenje tih ciljeva te strukturu za praćenje uspješnosti poslovanja. Dobro korporativno upravljanje treba pružiti odgovarajući poticaj za upravu i menadžment radi ostvarivanja ciljeva koji su od interesa za poduzeće i dioničare“.<sup>7</sup>

Prema definiciji Instituta internih revizora (IIA) proces korporativnog upravljanja “uključuje postupke koje koriste oni koji zastupaju interesne skupine organizacije, prije svih menadžment,

<sup>7</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

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 njezinih vrijednosti.”<sup>8</sup>

“Korporativno upravljanje može se definirati kao sustav nadzornih mehanizama kojim svi dobavljači ključnih inputa trebaju osigurati povrate na ulaganja, a da se pritom ne ugrozi dugoročni oporavak i prosperitet poduzeća.”<sup>9</sup>

Iz prethodnih definicija je vidljivo kako ne postoji jednoznačna definicija i da sama definicija ovisi o pristupu korporativnom upravljanju. Sažeto se može reći kako je korporativno upravljanje struktura koja pomoću različitih mehanizama nastoji ostvariti ciljeve poduzeća, transparentnosti poslovanja i efikasnog korištenja resursa te pritom uskladiti interese i uspostaviti odnose različitih interesnih skupina koji će pripomoći ostvarenju strateških ciljeva.

## **2.2 Sustav korporativnog upravljanja**

„Postoje dva temeljna sustava korporativnog upravljanja koja razlikujemo, a to su otvoreni i zatvoreni sustav korporativnog upravljanja. Razlika između dvaju navedenih sustava određuje se prema tome tko ima presudnu ulogu na odnose u poduzeću.”<sup>10</sup> Ukoliko presudnu poziciju imaju vanjske strukture (tržište kapitala i ponašanje investitora na njima) zatim je riječ o otvorenom sustavu, a ukoliko presudnu poziciju imaju unutarnje strukture (menadžment, dioničari i ostale interesne skupine) onda je riječ o zatvorenom sustavu. „U otvorenom sustavu primarni cilj je uskladiti interese menadžmenta poduzeća i interese dioničara, dok su interesi drugih dionika stavljeni u drugi plan. Zatvoreni sustav obuhvaća niz pravnih, kulturoloških i institucionalnih odnosa s dionicima, te se na temelju toga postavljaju ciljevi i poslovna politika poduzeća.”<sup>11</sup> Osnovne karakteristike obaju sustava su rješavanje problema odnosa menadžmenta i vlasnika, problema efikasnosti odlučivanja i alokacije socioekonomske moći. Otvoreni sustav korporativnog upravljanja karakterističan je za angloamerički poslovni krug

---

<sup>8</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>9</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): *Korporativno upravljanje*, Sinergija, Zagreb, str. 6.

<sup>10</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): *Korporativno upravljanje*, Sinergija, Zagreb, str. 6.

<sup>11</sup> Cetina, M. (2017): *Važnost korporativnog upravljanja u osnaživanju društvene odgovornosti poduzeća*, Diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, str. 56

dok je zatvoreni sustav korporativnog upravljanja karakterističan za Japan i kontinentalnu Europu.

U nastavku se detaljnije pojašnjava svaki sustav posebno te se provodi njihova usporedba.

### *2.2.1 Otvoreni sustav korporativnog upravljanja*

Otvoreni sustav korporativnog upravljanja naziva se još i angloamerički ili tržišni, a njegova primjena najraširenija je u Velikoj Britaniji i SAD-u. Temeljna karakteristika otvorenog sustava je to da interesno-utjecajne skupine nemaju nadzor nad menadžmentom i poduzećem, već tržište kapitala i ponašanje investitora na njima imaju glavnu ulogu. „Najvažnije obilježje otvorenog sustava je razdvojenost vlasništva i kontrole do kojega dolazi zbog visoke fragmentacije vlasničke strukture: velikog broja dioničara koji posjeduju male dioničke pakete.“<sup>12</sup> Veliki broj malih dioničara oslabljuje njihovo zajedničko djelovanje te im se smanjuje upotreba vlasničkih prava uključujući glasovanje na skupštini dioničara.

U slučaju visoke disperzije vlasničke strukture kontrola nad poduzećem prelazi s dioničara na menadžment koji odlučuje o svim bitnim aktivnostima u poduzeću. U tom slučaju se javlja problem velike moći menadžera i postavlja se pitanje na koji način smanjiti moć menadžmenta koji je tada u poziciji da svojim odlukama može optimizirati svoje vlastite ciljeve poput primjerice jačanja svoje moći i ugleda, a interese vlasnika dionica staviti u drugi plan. Upravo pitanje kako motivirati menadžera da radi u korist poduzeća i njezinih vlasnika i nedostatak kontrole menadžmenta predstavlja najveći problem dioničarima stoga dioničari žele mogućnost lagane prodaje dionica kako bi u slučaju nezadovoljstva mogli prodati svoje dionice. Kada to učini velika većina poduzeće postaje meta za preuzimanje novog vlasnika, a samim time bi došlo i do promjene menadžmenta. Ovaj problem je poznatiji kao agencijski problem. Agencijski problem se može pokušati riješiti pomoću nekoliko mehanizama, a neki od njih su:<sup>13</sup> pravni okvir koji štiti vlasnike od korištenja insiderskih informacija, odgovarajuće reguliranje neprijateljskog preuzimanja poduzeća, kontrola rada menadžmenta putem predstavnika investitora i slično. Uglavnom se vjeruje da će menadžment raditi u korist poduzeća i njegovih vlasnika prvenstveno radi očuvanja vlastitog ugleda i reputacije. Drugi problem koji proizlazi iz odvojenosti vlasništva i kontrole je problem kratkoročne orijentacije pri ocjenjivanju

---

<sup>12</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 84

<sup>13</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 86

uspješnosti poduzeća. U takvom slučaju odluke o investiranju koje donose ulagači se temelje na kratkoročnim ili nerealnim podacima što može negativno utjecati na dugoročni cilj poduzeća.

Otvoreni sustav ima i svojih prednosti, a kao neke od njih možemo navesti postizanje visokih stopa povrata na ulaganja te diverzifikaciju kojom investitori umanjuju rizik svojih ulaganja. Također, fleksibilnost korporativnog financiranja je veća i pruža mogućnost za rast korporacije.

### *2.2.2 Zatvoreni sustav korporativnog upravljanja*

Zatvoreni sustav korporativnog upravljanja naziva se još i unutarnji, kontinentalni ili kontinentalno – japanski sustav korporativnog upravljanja, a njegova primjena karakteristična je u europskim zemljama i Japanu. Karakteristike zatvorenog sustava su suprotne karakteristikama otvorenog sustava. Temeljne osobine ovoga sustava su: <sup>14</sup> “kreiranje piramidalne korporativne strukture, dogovori među dioničarima, diskriminacija glasačkih prava i stalno slabljene utjecaja malih dioničara.“

Temelj zatvorenog sustava je djelovanje velikih vlasnika i banaka, a određen je složenošću pravnih, kulturnih i institucionalnih odnosa koji određuju utjecaj određenih interesno-utjecajnih skupina na ciljeve te nadzor nad provođenjem poslovne politike poduzeća. Za razliku od otvorenog sustava dominira vlasnička koncentracija zbog čega su vlasnici u središnjoj poziciji korporativnog upravljanja. Koncentracija vlasništva znači da postoji nekoliko dioničara koji posjeduju veliki broj dionica, a samim tim njihova moć znatno raste, omogućava im aktivnu ulogu prilikom donošenja važnih odluka i pruža im kontrolu nad poduzećem. Također, važnost institucionalnih investitora je sve veća, a i utjecaj zaposlenika koji se ostvaruje putem sindikata i kolektivnih ugovora je velik. Važnost tržišta kapitala je manja nego u otvorenom sustavu, objavljivanje informacija je ograničeno i nije dovoljno razvijeno te nema efikasnog tržišta za korporativnu kontrolu jer burze nisu dovoljno razvijene te imaju ograničenu ulogu što stvara problem nadzora u zatvorenom sustavu.

Pretežit način financiranja u zatvorenom sustavu je kroz bankarske kredite. “Poslovne banke stoga imaju jako važnu ulogu u zatvorenom sustavu korporativnog upravljanja, one su i kreditori korporacija, ali istovremeno i vlasnici dionica poduzeća. Banke kontroliraju politiku

---

<sup>14</sup> Obuljen D. (2017): Međuovisnost kvalitete korporativnog upravljanja i poduzetničke orijentacije hrvatskih poduzeća, Disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 45

korporacija na nekoliko načina: kreditnom politikom, odnosima zajmodavca i zajmoprimca, izravnim dioničarstvom, bankarskom kontrolom temeljem ovlaštenja malih dioničara (engl. *bank control of proxies*) i preko svojih predstavnika u nadzornim odborima korporacija, što se naziva i kumulativnom moći.<sup>15</sup>

Koncentrirano vlasništvo može i **pozitivno** utjecati na korporativno upravljanje i njegovu uspješnost. Većinski dioničari imaju motiv da se aktivno angažiraju u kontroli korporacije te se uspostavlja kontinuirana funkcija nadzora i nadgledanja u poduzeću dok kod otvorenog sustava, gdje je vlasnička struktura fragmentirana, nadzor i intervencija primjenjuje se tek u kriznim situacijama kao što su prijetnje neprijateljskog preuzimanja i sl.

Pozitivni efekt može biti i uklanjanje *free-rider* problema („slobodnog strijelca“) koji nastaje u disperziranim vlasničkim strukturama kada dioničar želi izbjeći troškove koje bi morao snositi ako poduzme aktivnosti kontrole, a za posljedicu ima iskazivanje dominantne moći menadžmenta u korporaciji.

**Negativne posljedice** koncentriranog vlasništva mogu se iskazati u niskoj diverzifikaciji portfolija investitora na tržištu kapitala, slabom položaju malih dioničara ili pak u mogućem favoriziranju određenih solucija kod donošenja odluka i zapošljavanja menadžmenta upravo zbog prevelikog utjecaja određenog dijela dioničara.

Dodatno se ističu problemi tuneliranja i piramidiranja te problem uzajamnog vlasništva.

Kod situacije koncentriranog vlasništva, tj. kada manji broj vlasnika ima većinske udjele stvara se situacija u kojima oni osiguravaju kontrolu i dolaze u poziciju da osobne interese mogu zadovoljiti na račun malih dioničara.

Situacije poput gore opisane “mogu dovesti jednu skupinu vlasnika do iskazivanja veće kontrole, uz manje kapitalne troškove, kao i na transfere resursa izvan poduzeća u korist dioničara koji nadziru korporaciju (a na štetu manjinskih dioničara), što se naziva problemom tuneliranja. Također se javlja i problem piramidiranja koji označuje neizravan način sudjelovanja u vlasničkoj strukturi putem drugih poduzeća. Problem koji može nastati je posljedica neproporcionalnosti u vlasništvu i ostvarenoj kontroli nad poduzećem, kad se s manjim udjelima vlasništva ostvaruju nerazmjerno veća prava.”<sup>16</sup> U zatvorenim sustavima, osobito u azijskim gospodarstvima, česta je situacija uzajamnog vlasništva odnosno kada dva

---

<sup>15</sup> Čengić, D (1998).: Problemi korporacijskog upravljanja u postprivatizacijskom razdoblju, Društvena istraživanja, god. 7, BR. 6 (38), Zagreb, str. 767-792.

<sup>16</sup> Tipurić, D.(2008): Korporativno upravljanje, Zagreb, Sinergija nakladništvo, str.58



ili više poduzeća međusobno zamjene dio svojih dionica te se tako uspostavljaju izvozni poticaji i omogućava se jača suradnja između poduzeća. Prednost je omogućavanje stabilnog izvora financiranja za poduzeća. Kako zamjena dionica smanjuje količinu dionica koje su dostupne na tržištu kapitala, ona ujedno štiti poduzeće od rizika preuzimanja. Rezultat uzajamnog suvlasništva može biti uklanjanje efikasnog nadzora dioničara nad menadžmentom i poslovnim operacijama.

### *2.2.3 Usporedba otvorenog i zatvorenog sustava korporativnog upravljanja*

Na obilježja sustava korporativnog upravljanja u pojedinoj zemlji utjecali su različiti situacijski okviri poput različitih povijesnih, kulturnih, političkih i gospodarskih karakteristika stoga je nemoguće odrediti je li jedan sustav bolji od drugog. Iako nijedna zemlja nema identične karakteristike moguće je pronaći sličnosti u pojedinim grupama zemalja pa je tako otvoreni sustav karakterističan za angloamerički poslovni krug, tj. SAD i Veliku Britaniju, a zatvoreni sustav za europske zemlje i Japan. “Razlike između otvorenog i zatvorenog sustava korporativnog upravljanja moguće je pronaći u odgovorima na pitanja: (1) koje su najvažnije interesno-utjecajne skupine koje utječu na odluke koje se donose u korporacijama, (2) koje instrumente i mehanizme pojedina interesno-utjecajna skupina ima na dispoziciji, kako se njima koristi i na koji način sudjeluje u korporativnom upravljanju, (3) na koji način uloge pojedinih nositelja interesa (i mehanizmi koje te skupine imaju na raspolaganju) utječu na osnovna pitanja i probleme korporativnog upravljanja.“<sup>17</sup>

U zatvorenom sustavu korporacijskog upravljanja visok je omjer dugovnog i vlasničkog kapitala sa osjetnim udjelom bankarskih kredita u ukupnim obvezama poduzeća. Kod otvorenog sustava situacija je obratna i omjer dužničkog u odnosu na vlasnička kapital je nizak te udjelom bankovnih kredita u ukupnim obvezama je relativno manji.

Temeljna razlika između ovih sustava je u položaju i prirodi korporativne kontrole. “U korporacijama kontinentalne Europe suština je u kontroli bez disperzije 'vlasništva nad zaradom', a u američkim i britanskim korporacijama investitori imaju 'vlasništvo nad zaradom', ali bez kontrole nad korporacijom.“<sup>18</sup> Dobro korporativno upravljanje se u oba sustava temelji na prikladnoj kombinaciji pravne zaštite investitora i razine vlasničke koncentracije. Republika Hrvatska, kao i druge europske zemlje, pripada zatvorenom modelu korporativnog upravljanja

---

<sup>17</sup> Tipurić, D.(2008): Korporativno upravljanje, Zagreb, Sinergija nakladništvo, str.8

<sup>18</sup> Tipurić, D.(2008): Korporativno upravljanje, Zagreb, Sinergija nakladništvo str.108

kojem je karakteristika visoka koncentracija vlasništva i prevladavanje utjecaja internih mehanizama, a uloga tržišta kapitala je znatno manja.

Usporedba razlika između otvorenog i zatvorenog sustava korporativnog upravljanja prikazana je u tablici 1.

**Tablica 1. Usporedba otvorenoga i zatvorenog sustava korporativnog upravljanja**

	<i>OTVORENI SUSTAV</i>	<i>ZATVORENI SUSTAV</i>
<b>Vlasništvo</b>	Disperzirano	Koncentrirano
<b>Koncentracija glasačke moći i dioničara</b>	Slabija	Veća
<b>Kontrola i vlasništvo</b>	Razdvojeni	Povezani
<b>Moć</b>	Menadžment	Vlasnici kontrolnih paketa dionica i stakeholderi (banke, povezana poduzeća, zaposlenici)
<b>Uloga vlasnika u korporativnom upravljanju</b>	Za većinu mala zbog free - rider 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, tek 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, Sinergija, Zagreb, str. 88

## 2.3 Mehanizmi korporativnog upravljanja

Kao što je već objašnjeno „korporativno upravljanje može se definirati kao skup nadzornih mehanizama pomoću kojih se nastoje ostvariti ciljevi poduzeća pazeći da pritom budu i usklađeni interesi svih interesno – utjecajnih skupina.“<sup>19</sup> Mehanizmi koju osiguravaju efikasnost mogu biti razni, a dijele se na dvije osnovne skupine – interni i eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja. Ovisno o odnosima između internih i eksternih mehanizama i njihovoj pravilnoj uporabi moguć je utjecaj na efikasnost upravljanja, smanjenje troška kapitala te značajno utjecanje na rješavanje prirodnih problema i mogućih sukoba u poduzeću. “Interna kontrola podrazumijeva praćenje i discipliniranje rada menadžmenta od strane vlasnika. Eksterna kontrola se javlja kada druge zainteresirane strane utječu na mehanizme postavljanja i realizacije ciljeva poduzeća. Važnost svakog mehanizma razlikuje se od zemlje o zemlje.“<sup>20</sup> Za utvrđivanje učinaka primjene mehanizama važno je razumjeti odnos između različitih mehanizama stoga ćemo ih u nastavku pobliže objasniti.

### 2.3.1 Interni mehanizmi korporativnog upravljanja

Interni mehanizmi korporativnog upravljanja su:<sup>21</sup>

- odbori (nadzorni odbor i uprava)
- naknade menadžmentu
- koncentracija vlasništva
- odnos sa interesno-utjecajnim skupinama
- korporativno izvještavanje (financijska transparentnost i primjereno objavljivanje relevantnih informacija).

**Odbor** je organizacijski instrument kojim dioničari osiguravaju da menadžeri upravljaju poduzećem u interesu društva te ujedno dioničarima pruža mogućnost nadgledanja poslovanja poduzeća. Članovi odbora trebaju djelovati sukladno interesima poduzeća i njegovih dioničara, moraju biti neovisno i objektivni, nezavisni od menadžmenta i sposobni provoditi neovisne i objektivne prosudbe o pitanjima od korporacijskog interesa. “Odbor kontrolira politiku nagrađivanja i osigurava transparentnost izbora zamjene vrhovnih menadžera, nadzire

---

<sup>19</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 6.

<sup>20</sup> Hruška, D. (2005) Vlasnička koncentracija i korporativno upravljanje u Republici Hrvatskoj. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 39

<sup>21</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 36

potencijalne sukobe interesa u poslovanju i donosi mjere potrebne za sprječavanje zloupotrebe imovine poduzeća, osigurava neovisnost sustava financijskog izvještavanja i izbor neovisnog revizora, nadzire procese objavljivanja relevantnih podataka o poslovanju te vodi brigu o uspostavi prikladnog sustava kontrolnih mehanizama u poduzeću. Osim toga, odbor sudjeluje u strateškom djelovanju, ponajprije putem autorizacije predloženih strateških odluka, ocjeni prijašnjih strateških odluka te savjetodavnom ulogom i potporom menadžmentu u ostvarivanju zajedničke vizije.“<sup>22</sup>

U modernoj korporaciji razlikuje se uspostava jedinstvenog odbora direktora ili uspostava dvaju odbora – nadzornog odbora i uprave.

*Monistički model* ili jednorazinski model korporativnog temelji se na jedinstvenom odboru direktora u kojem su ujedinjene i nadzorna i upravljačka funkcija. U ovakvom modelu zajedno sjede izvršni i neizvršni direktori. Ovakav upravni odbor sadrži funkciju nadzora i funkciju upravljanja, a zajedno su prisutni i izvršni (unutarnji) i neizvršni (vanjski) direktori. Unutarnji direktori su uključeni u operativno funkcioniranje poduzeća dok neizvršni ili vanjski direktori društvu prenose svoje znanje, informacije i stručnost. Jedna od glavnih zadaća upravnog odbora je izbor kvalitetnog glavnog izvršnog direktora zaduženog za provedbu strategije. Prednost modela s jedinstvenim odborom je bolja informiranost članova odbora što im omogućuje lakše i pravovremeno donošenje ključnih odluka..

*Dualni model* ili dvorazinski model korporativnog upravljanja sastoji se od nadzornog odbora i uprave. Nadzorni odbor je važan dio strukture korporativnog upravljanja te predstavlja poveznicu između vlasnika dionica, koji su uložili svoj kapital u poduzeće i vrhovnih menadžera koji su zaduženi za stvaranje vrijednosti u poduzeću. Članove nadzornog odbora biraju dioničari društva. “Nadzorni odbor preuzima tri vrste uloga u svom djelovanju: kontrolnu, stratešku i povezujuću ulogu odnosno nemaju izvršne pozicije, već preuzimaju funkciju nadzora i praćenja poslovanja.“<sup>23</sup> Također nadzorni odbor bira upravu društva, koja ima ovlasti voditi poslovanje i zastupanje društva. Uprava sve poslove društva vodi samostalno i na vlastitu odgovornost te u donošenju odluka nije ograničena uputama nadzornog odbora ili nekih drugih organa odnosno sve odluke donosi prema vlastitoj prosudbi. Pravo nadzornog odbora za autorizaciju nekih odluka ne isključuje odgovornost uprave za vođenje poslova

---

<sup>22</sup> Tipurić, D. (2011) Promjene vrhovnog menadžmenta i korporativno upravljanje, Zagreb, Sinergija, str. 9.

<sup>23</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str.43

Prednost dvorazinskog modela je u neovisnosti nadzornog odbora od uprave što pomaže u situacijama kad menadžeri nastoje vlastite interese ostvariti nauštrb interesima poduzeća te pomaže u smanjivanju suprotstavljenih interesa menadžera i interesa korporacije no nije moguće reći da je dvorazinski model bolji i efikasniji od jednorazinskog modela.

**Naknade menadžmentu** su drugi i jedan od ključnih internih mehanizama korporativnog upravljanja. Svrha naknada menadžmentu je poticaj da njihovo djelovanje bude u skladu s interesom poduzeća i dioničara. Naknade menadžmentu mogu biti varijabilne, fiksne ili pak u kombinaciji. Osnovna plaća definira se uglavnom u fiksnom iznosu koji ovisi o složenosti posla i odgovornosti menadžera, dok varijabilni dio je najčešće vezan za ostvarenje ciljeva poduzeća i ekonomskih rezultata, a može biti dodijeljen u obliku bonusa na plaći, dionica ili dioničkih opcija. Svrha dioničkih opcija je vezati menadžera za poduzeće kako bi pri donošenju odluka bili orijentirani dugoročnim interesima poduzeća. Iako su dioničke opcije popularan oblik dugoročnog poticaja menadžera istovremeno su se pokazale rizičnima zbog mogućih malverzacija. Osim navedenih naknade menadžmentu se mogu pojaviti i u drugim oblicima poput otpremnina, raznih beneficija, police za životna i mirovinska osiguranja itd. Zbog mogućeg sukoba interesa važno je osigurati transparentnost i kontrolu postupaka kompenzacijskog menadžmenta.

**Koncentracija vlasništva** predstavlja važan interni mehanizam korporativnog upravljanja jer određuje distribuciju moći i kontrole između menadžera i vlasnika, a ono može biti fragmentirano ili konsolidirano. Fragmentirano vlasništvo imaju poduzeća s velikim brojem dioničara koji nemaju kontrolne pakete dionica i ne ostvaruju veliki utjecaj u poduzeću što je karakteristično za angloamerički sustav korporativnog upravljanja. Konsolidirano vlasništvo upućuje na znatnu koncentraciju vlasničke strukture u kojem vlasnici velikih blokova dionica mogu uvelike utjecati na upravljačke i poslovne procese. Kao što je već spomenuto u poglavlju 2.2.2 pozitivni efekti koncentriranog vlasništva su poticaj većinskim dioničarima da se aktivno angažiraju u kontroli korporacije, uklanjanje free – rider efekta te utemeljenje funkcije nadzora i nadgledanja u poduzeću. Kao negativne posljedice može se pojaviti problem niske diverzifikacije portfolija investitora na tržištu kapitala, slab položaj malih dioničara, nedostatak transparentnosti u računovodstvenim praksama itd.

**Odnos sa interesno-utjecajnim skupinama** predstavlja jedan od internih mehanizama korporativnog upravljanja. “Interesno – utjecajne skupine su pojedinci, grupe i organizacije, kao i koalicije pojedinaca, grupa i organizacija, unutar i izvan poduzeća, koji preuzimajući manji ili veći rizik imaju neka prava, zahtjeve ili interese od poduzeća. Interesno – utjecajne

skupine mogu se podijeliti na unutarnje (primarne) ili vanjske (sekundarne). U unutarnje tj. primarne spadaju: dioničari, menadžeri, zaposlenici, uprava i nadzorni odbor.“<sup>24</sup> Ono što je zajedničko primarnim stakeholderima je to da imaju izravne i opipljive interese primjer dioničaru je interes dividenda, radniku je interes plaća i zadržavanje radnog mjesta itd. Oni su presudni za postojanje i aktivnosti poduzeća. U vanjske tj. sekundarne stakeholdere spadaju:<sup>25</sup> dobavljači, javnost, krajnji potrošači, država, financijske institucije, sindikati i sl. Za razliku od unutarnje interesno-utjecajne skupine njihovi interesi su neizravni i udaljeni primjer javnost očekuje transparentno i društveno odgovorno poslovanje, država prima porez od poduzeća, lokalna zajednica ima u interesu nezagađivanje okoliša itd. Odnos interesno – utjecajnih skupina je u dugoročnom pogledu važan za stvaranje bogatstva korporacije te daje temeljne smjernice za dobro korporativno upravljanje.

**Korporativno izvještavanje** predstavlja peti interni mehanizam. “Korporativno izvještavanje širi je pojam od računovodstvenog i financijskog izvještavanja. Cilj računovodstvenog izvještavanja je evidentiranje ekonomskih aktivnosti, a cilj financijskog izvještavanja je obrada rezultata računovodstvenog izvještavanja s ciljem stvaranja informacija koje upućuju na uspješnost poslovanja tvrtke. Sustav korporativnog izvještavanja može biti od velike koristi menadžerima i zaposlenicima jer daje povratnu informaciju o njihovoj uspješnosti.“<sup>26</sup> Korporativno izvještavanje je pojam koji označava izvještavanje dioničkih društava čiji vrijednosni papiri obično kotiraju na tržištu kapitala. Ono je šire od financijskog izvještavanja jer se u korporativnom izvještaju uz financijske izvještaj nalaze i različite nefinancijske informacije.

Financijski izvještaji koji se izrađuju u skladu s računovodstvenim pravilima, tj. konceptijskim okvirom i standardima koje razvijaju nezavisne računovodstvene institucije predstavljaju osnovni element korporativnog izvještavanja. Tako IASB (International Accounting Standards Board) u svome “konceptijskom okviru ističe sljedeća tri specifična cilja financijskog izvještavanja:<sup>27</sup>

- Pružanje informacija o financijskoj poziciji koja uključuje imovinu, izvore imovine, likvidnost i solventnost

---

<sup>24</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 59

<sup>25</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 59

<sup>26</sup> Radman Peša A., Lukavac M., Prohaska Z. (2017): Važnost internih i eksternih mehanizama korporativnog upravljanja za društveno odgovorno i održivo poslovanje banaka, Rijeka, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, str. 233

<sup>27</sup> Bartulović, M. (2013): Regulatorni okvir financijskog izvještavanja, nastavni materijal, Sveučilište u Splitu, str.6

- Pružanje informacija o uspješnosti poslovanja koje upućuju na sposobnost ostvarivanja profita od korištenja uloženi resursa
- Pružanje informacija o novčanim tijekovima, koje mogu poslužiti za predviđanje budućih novčanih tijekova i njihove uporabe.“

Po tim ciljevima su oblikovana tri temeljna financijska izvještaja: bilanca, račun dobiti i gubitka te izvještaj o novčanom toku.

Obvezno izvještavanje uređeno je zakonski, dok dobrovoljno izvještavanje proizlazi iz želje korporacija za većom transparentnošću kako bi privukle investitore i imale povoljnije financiranje.

### 2.3.2 Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja

“Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja pomoću kojih dionici osiguravaju svoje interese su:<sup>28</sup>

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

**Tržište za korporativnu kontrolu** jedan je od eksternih mehanizama korporativnog upravljanja čija uloga je važna u zaštiti prava dioničara u situaciji kada interni mehanizmi kontrole nisu efikasni. Ovaj mehanizam predstavlja vanjsku silu koja disciplinira menadžere da se ponašaju u skladu s interesima dioničara i on je ključan mehanizam u otvorenom sustavu korporativnog upravljanja dok se u zatvorenom sustavu natjecanje za korporativnu kontrolu gotovo uvijek zbiva između aktivnih dioničara koji koncentriraju visoku razinu kapitala. Karakteristika mu je fragmentirana vlasnička struktura zbog čega dominantu ulogu u poduzeću imaju menadžeri, a samim tim uloga tržišta za korporativnu kontrolu je veća nego uloga odbora. Pretpostavka je da će tržišna cijena dionica reflektirati učinkovitost menadžmenta te u slučaju lošeg upravljanja menadžmenta i gubitka nadzora nad poduzećem postoji realna prijetnja da će ga poduzeće zamijeniti za drugi, učinkovitiji menadžment. Preuzimanje kontrole nad poduzećem bez suglasnosti postojećeg menadžmenta moguće je na dva načina. Prvi način je pokušajem preuzimanja na skupštini dioničara utjecajem na manje dioničare gdje preuzimatelj na skupštini predlaže novi menadžerski tim tražeći potporu dioničara. Drugi način je preko

---

<sup>28</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 67

javne ponude za preuzimanje dionica i to uglavnom za cijenu višu od tržišne cijene kako bi privuklo dioničare da prodaju dionice. Ponuda za preuzimanje može biti neuspješna zbog obrambenih taktika menadžmenta, intervencija regulatornih tijela, dobrovoljnim povlačenjem ponude za preuzimanje ili odbijanjem ponude od strane dioničara.

**Zakonodavni i regulatorni okvir** predstavlja drugi eksterni mehanizam korporativnog upravljanja. „Postojanje dobrih pravnih standarda i legislative pretpostavka je za kvalitetno korporativno upravljanje.“<sup>29</sup> Kvalitetan pravni okvir ima svrhu smanjivanja nesigurnosti svih tržišnih sudionika i stvoriti jasno očekivanje o efektu djelovanja u investitorskom i korporacijskom svijetu. Ono na što treba paziti je da preroguliranost ne dovede do suprotnog efekta odnosno da ne utječe negativno na poduzetničko djelovanje ili da učini tržište neprivačno investitorima u odnosu na neke druge zemlje. Najvažniji poticaj za izgradnju dobre prakse na globalnoj razini daje OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development) objavljivanjem Načela korporativnog upravljanja.<sup>30</sup> Načela korporativnog upravljanja G20 / OECD pomažu kreatorima politika u procjeni te poboljšati pravni, regulatorni i institucionalni okvir za korporativno upravljanje, s ciljem potpore ekonomskoj učinkovitosti, održivom rastu i financijskoj stabilnosti.<sup>31</sup>

OECD-ova načela korporativnog upravljanja (2015) su:<sup>32</sup>

- Osiguranje temelja za učinkovit okvir korporativnog upravljanja
- Prava i jednak tretman dioničara i ključne funkcije vlasništva
- Institucionalni investitori, burze i drugi posrednici
- Uloga dionika u korporativnom upravljanju
- Objavljivanje podataka i transparentnost
- Odgovornosti odbora.

U Republici Hrvatskoj glavno regulatorno i nadzorno tijelo je HANFA (Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga). “Prvi Kodeks HANFA i Burza izradile su još 2007., a njegova revizija uslijedila je 2010. godine. 2019. usvojen je novi Kodeks korporativnog upravljanja koji

---

<sup>29</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 71.

<sup>30</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (2004): Principles of Corporate Governance, OECD Publications, Paris, str. 68.

<sup>31</sup> OECD (2015), G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en str.3> Pristupljeno 15.07.2020

<sup>32</sup> OECD (2015), G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en> Pristupljeno 15.07.2020



zamjenjuje prethodno izdanje Kodeksa koje je objavljeno 2010., a izdavatelji će ga započeti primjenjivati od 1. siječnja 2020.“<sup>33</sup>

**Zaštita manjinskih dioničara** i njihovih prava važan je eksterni mehanizam kada većinski dioničari imaju mogućnost iskorištavanja svog položaja na štetu manjinskih. Kao što smo maloprije naveli u OECD-načelima posebna pozornost je usmjerena jednakim pravima i tretmanu svih dioničara. Manjinski dioničari su skupina dioničara koji individualno, a ni skupno nemaju dovoljno skupštinskih glasova da ostvari vlastite interese ukoliko se razlikuju od interesa većinskih dioničara. “Mali dioničari, za razliku od tzv. „blockholdera“ ulažu u dionice bez mogućnosti bitnog utjecaja na strategiju poslovanja poduzeća. Loše poslovanje tvrtke koje implicira pad vrijednosti dionica poduzeća potiče najprije male dioničare na prodaju svojih udjela. Istodobno, mali dioničari mogu najviše profitirati u situaciji kada čine prevagu između dvaju najvećih blockholdera sa suprotstavljenim ciljevima. Pozicija manjinskih dioničara posebno je ugrožena u dvije situacije: kada jedan blockholder posjeduje većinski paket dionica i kada više manjih blockholdera preko uzajamnog suvlasništva i piramidiranja stekne većinski udio u strukturi vlasništva. U tim situacijama, zakonodavstvom pojedine zemlje najčešće su definirani uvjeti prema kojima većinski dioničari trebaju otkupiti udjele manjinskih dioničara.“<sup>34</sup>

“**Konkurentski uvjeti**, slobodno tržište i konkurencija utječu na praksu korporativnog upravljanja i na izbor najboljeg oblika korporativnog upravljanja. Tržište će automatizmom usvajati one modele kvalitetnijeg korporativnog upravljanja koji ostvaruju bolju poslovnu efikasnost i bolje pokazatelje uspješnosti.“<sup>35</sup> U uvjetima snažne konkurencije, globalizacije tržišta i neprestanog ulaska novih konkurenata na tržište poduzećima je teže nego ikad privući i zadržati pozornost kupca. Kako bi poduzeće opstalo na tržištu potrebno je konstantno stvarati konkurentsku prednost u odnosu na druge i tako održavati svoju poziciju na tržištu. Poduzeća koja to uspijevaju znači da imaju kvalitetne menadžere i kvalitetne upravljačke strukture. Menadžeri koji nekontrolirano troše resurse i loše upravljaju poduzećem vrlo vjerojatno će biti zamijenjeni sposobnijim menadžerima.

---

<sup>33</sup> <https://www.hanfa.hr/trziste-kapitala/transparentnost-izdavatelja/korporativno-upravljanje/> Pristupljeno 15.07.2020

<sup>34</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. (ur.) *Financije na prekretnici: Imamo li snage za iskorak?*. Rijeka, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, str. 227-252.

<sup>35</sup> Obuljen, D. (2017): Međuvisnost kvalitete korporativnog upravljanja i poduzetničke orijentacije hrvatskih poduzeća, Disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str.41

“Na tržištima, djelatnostima gdje ne postoji konkurencija niti konkurencijski uvjeti poslovanja, odnosno primjenjuje se monopol ili oblik protekcije, postoji značajna vjerojatnost da će poduzeća vođena u takvom ili sličnom okruženju biti vođena lošim i neefikasnim menadžmentom te da će na djelu biti loša praksa korporativnog upravljanja.”<sup>36</sup>

## 2.4 Kodeks korporativnog upravljanja

“Na području Europske unije i ostalih zemalja u regiji i svijetu korporativno upravljanje usmjereno je na povećanje odgovornosti relevantnih osoba unutar društva te jačanje mehanizama unutarnje i vanjske kontrole, kao i povećanje zahtjeva transparentnosti poslovanja prema dioničarima i ulagateljima. Dobro korporativno upravljanje nadilazi postupanja u skladu sa zakonima i propisima te zahtijeva predanost svih dionika (uprave, nadzornog odbora, rukovoditelja, dioničara) u stvaranju preduvjeta za djelovanje izdavatelja u skladu s najvišim etičkim standardima, kao i standardima dobroga korporativnog upravljanja. U odnosu na Zakon o tržištu kapitala, kojim se za izdavatelje na uređenom tržištu propisuje minimalna razina transparentnog izvještavanja prema investicijskoj javnosti, Kodeks korporativnog upravljanja uspostavlja temelje za izgradnju sofisticiranih korporativnih odnosa unutar organizacije.”<sup>37</sup>

Kodeks korporativnog upravljanja u Hrvatskoj je po prvi put javnosti predstavljen u 2007. od strane Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga (HANFA) u suradnji sa Zagrebačkom burzom. Također HANFA je s ciljem unaprjeđenja kulture korporativnog upravljanja samostalno započela izrađivati Godišnji izvještaj o korporativnom upravljanju izdavatelja čiji su vrijednosni papiri uvršteni na uređeno tržište Zagrebačke burze d.d. 2010. godine uslijedila je prva revizija Kodeksa korporativnog upravljanja, a 15. listopada 2019 usvojen je novi Kodeks korporativnog upravljanja koji od 01.siječnja, 2020 zamjenjuje dosadašnji. “Novi Kodeks usklađen je s najnovijim i najboljim međunarodnim praksama korporativnog upravljanja, što će društva čije su dionice uvrštene na uređeno tržište Zagrebačke burze potaknuti na primjenu znatno boljih praksi korporativnog upravljanja.”<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Obuljen, D. (2017): Međuovisnost kvalitete korporativnog upravljanja i poduzetničke orijentacije hrvatskih poduzeća, Disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str.

<sup>37</sup> <https://www.hanfa.hr/trziste-kapitala/transparentnost-izdavatelja/korporativno-upravljanje/> Pristupljeno 16.07.2020

<sup>38</sup> Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga i Zagrebačka burza d.d. (2019): Kodeks korporativnog upravljanja., Zagreb, Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga i Zagrebačka burza, str.5

Obveznici primjene Kodeksa korporativnog prema Zakonu o trgovačkim društvima<sup>39</sup> upravljanja su društva čije su dionice uvrštene na uređeno tržište. Društva su obavezna objaviti primjenjuju li preporuke Kodeksa, a ako ih ne primjenjuju moraju objasniti zašto ih ne primjenjuju. Uglavnom se društva dobrovoljno drže preporuka Kodeksa jer smatraju kako je to u njihovom najboljem interesu u svrhu stvaranja povjerenja kod trećih zainteresiranih osoba.

“Temeljna načela korporativnog upravljanja koja se žele postići kodeksom su:<sup>40</sup>

- Transparentnost poslovanja
- Jasno razrađene procedure za rad nadzornog odbora, uprave i drugih upravljačkih struktura
- Izbjegavanje sukoba interesa
- Učinkovita unutarnja kontrola
- Učinkoviti sustav odgovornosti.“

## **2.5 Revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja**

U današnje vrijeme globalizacije uloga revizorskih odbora postaje sve značajnija, a odgovornost i zadatci koje obavljaju su sve širi. Kao što je već spomenuto u ovom radu, jedan od glavnih internih mehanizama korporativnog upravljanja su upravo odbori. Njihovo osnivanje i djelovanje se razlikuje ovisno o državi pa su tako revizijski odbori u pojedinim državama obvezni za poslovne subjekte koji kotiraju na burzi dok se u nekim drugim državama revizijski odbori osnivaju kao ekonomska nužnost i potreba delegiranja odgovarajućih nadzornih funkcija. U različitim državama mogu imati i različite odgovornosti, a sve ovisi o lokalnoj kulturi poslovanja i okolnostima u svakom poduzeću.<sup>41</sup> “U angloameričkom modelu korporativnog upravljanja revizijski odbor je specijalizirani pododbor u okviru odbora direktora i sastavljen je od neovisnih članova odbora direktora. Za razliku od njega, u kontinentalnom modelu korporativnog upravljanja s dvorazinskom upravljačkom strukturom, nadzorni odbor imenuje revizorski odbor koji nadzire i prati poslovanje poduzeća.“<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup>Narodne Novine (2011): Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 152/2011, čl.272p

<sup>40</sup>Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga i Zagrebačka burza d.d. (2010): Kodeks korporativnog upravljanja., Zagreb, Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga i Zagrebačka burza, str.6

<sup>41</sup>Tušek, B. (2007): Revizijski odbori u sustavu korporativnog upravljanja. *Ekonomski istraživanja*, Vol. 20., No. 2., 86-104

<sup>42</sup>Tušek, B. (2007): Revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja, *Economic Research - Ekonomski istraživanja*, 20 (2), str. 88.

### 2.5.1 Uloga, odgovornosti i zadaće revizijskog odbora

Revizorski odbor se definira “kao pododbor odbora direktora kojeg čine neovisni, vanjski direktori. Odgovoran je za nadziranje procesa izvještavanja vanjskih korisnika, osobito godišnjih financijskih izvještaja, za nadziranje rizika i kontrolnih postupaka i procedura te funkcija eksterne i interne revizije. Revizorski odbor djeluje kao neovisna provjera menadžmenta te kao zastupnik za vanjske korisnike u osiguranju da financijski izvještaji točno predstavljaju ekonomske aktivnosti poduzeća.”<sup>43</sup>

“Odgovornost i zadaci revizijskog odbora odnose se na nekoliko područja: <sup>44</sup>

- interne kontrole i upravljanje rizicima
- financijskog izvještavanja
- primjena zakonskih propisa i regulativa
- rad s internim i eksternim revizorima
- obveze izvještavanja.“

Revizijski odbor prati postupak financijskog izvještavanja, prati učinkovitost sustava interne kontrole, interne revizije i sustava upravljanja rizikom te nadgleda provođenje revizije godišnjih financijskih i konsolidiranih izvještaja. Revizijski odbor razmatra izvješća i nalaze interne revizije, priopćenja eksternog revizora o važnim nedostacima u internim kontrolama nad financijskim izvještavanjem te uspostavlja suradnju i komunikaciju između imenovanog revizora društva i revizijskog odbora u svim fazama provođenja revizije financijskih izvještaja. Revizijski odbor utvrđuje jesu li svi financijski izvještaji sastavljeni u skladu s usvojenim računovodstvenim politikama društva, relevantnim računovodstvenim standardima i zakonskim propisima. Djeluje kao neovisna provjera menadžmenta i zastupnik vanjskih korisnika kao osiguranje da financijski izvještaji ispravno prikazuju ekonomske aktivnosti poduzeća. Posebna pažnja revizijskog odbora je na praćenju prihvaćanja i implementacije mjera i aktivnosti usmjerenih napretku sustava internih kontrola i upravljanja rizicima za koje su odgovorni uprava i viši menadžment društva. Nadalje, prema Direktivi 2014/56/EU revizijski odbor daje preporuke skupštini o odabiru samostalnog revizora ili revizorskog društva. Važna

---

<sup>43</sup> Tušek, B. (2007). Revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja. *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 20(2), 86-103. Raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/21467>

<sup>44</sup> Audit Committees – Good practices for meeting market expectations, 1st edition, str. 21., prema Tušek B., Žager, L., Sever Mališ, S. (2012) *Revizija – načela, standardi, postupci*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 394.

zadaca revizijskog odbora odnosi se i na praćenje neovisnosti samostalnih revizora ili revizorskog društva koje obavlja reviziju, a posebno ugovore o pružanju dodatnih usluga s obzirom da pružanje usluga s područja financija i računovodstva, poreznog i ostaloga poslovnog savjetovanja isključuje mogućnost pružanja usluga revizije u društvu u istoj poslovnoj godini. Naposljetku, revizijski odbor je dužan redovno izvještavati nadzorni odbor, otvoreno komunicirati s upravom i nadzornim odborom te diskutirati o planovima i godišnjem izvješću interne revizije i o značajnim pitanjima vezanima za navedeno područje. Gore opisane obveze i odgovornosti revizijskog odbora definirane su sukladno europskoj regulativi u čl. 39. 6. (Direktiva 2014/56/EU).

Institut internih revizora (IIA Global) naglašava kako “revizijski odbor treba: <sup>45</sup>

- pomoći koordinirati aktivnosti eksterne i interne revizije
- na godišnjoj razini ocijeniti rad odjela interne revizije, uzimajući u obzir planove i izvješća odjela interne revizije
- odobriti povelju o internoj reviziji
- sastajati se s internim revizorima.“

U tablici 2. su prikazani prednosti i nedostaci djelovanja revizijskog odbora.

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

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

Izvor: Sever Mališ, S., Tušek, B., Žager., L. (2012): Revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 394.

<sup>45</sup> Spencer Pickett, K. H. (2010): The Internal Auditing Handbook, Wiley, str. 106., prema Tušek, B., Žager, L., Barišić, I. (2014): Interna revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 406.

### 2.5.2 Članstvo i organizacija revizijskog odbora

Učinkovitost odbora za reviziju značajno ovisi o sastavu njegovih članova. Za što veću učinkovitost neophodan je izbor odgovarajućih članova. Kombinacija novih članova koji mogu uvesti vrijedne uvide u postupke odbora s iskusnim članovima koji donose institucionalno znanje može rezultirati vrlo učinkovitim timom. Financijska pismenost, tj. sposobnost da mogu pročitati i razumjeti financijske izvještaje poduzeća je jedan od ključnih atributa koji se očekuje od članova odbora. Također, barem jedan član mora biti stručan na području računovodstva i/ili revizije. Kako bi ova definicija bila ispunjena, član mora imati sljedeće atribute: <sup>46</sup>

- Razumijevanje općeprihvaćenih računovodstvenih načela i financijskih izvještaja
- Sposobnost procjene opće primjene takvih načela u vezi s računovodstvom procjena, obračunskih rezervi i rezervi
- Iskustvo s pripremanjem, revizijom, analizom ili ocjenom financijskih izvještaja koji predstavljaju razinu složenosti računovodstvenih pitanja koja su općenito usporediva sa širinom i složenošću pitanja od kojih se može razumno očekivati da će se pokrenuti financijskim izvještajima tvrtke ili iskustvom aktivno nadzirati jednu ili više osoba koja koje se bave takvim aktivnostima
- Razumijevanje internih kontrola i postupaka financijskog izvještavanja
- Razumijevanje funkcija revizijskog odbora.

Drugi ključan atribut koji se zahtijeva od članova je neovisnost i objektivnost. U svojoj ulozi koja nadgleda proces financijskog izvještavanja i zastupa interese dioničara, revizorski odbor često mora dovoditi u pitanje prosudbu uprave ili osporiti svoju poziciju. Stoga je neovisnost od ključne važnosti.<sup>47</sup> Uz navedene, “svaki član revizijskog odbora morao bi imati i sljedeće kvalitete:<sup>48</sup>

- Integritet
- spremnost da vrijeme i energiju posveti poduzeću
- razumijevanje poslovanja, proizvoda i usluga poduzeća

---

<sup>46</sup> Audit committee effectiveness (2011): What works best, PricewaterhouseCoopers str.88, dostupno na: <https://www.pwc.com/jg/en/publications/audit-comm-effectiveness-what-works-best-2011.pdf> Pristupljeno 18.07.2020

<sup>47</sup> Audit committee effectiveness (2011): What works best, PricewaterhouseCoopers str.89, dostupno na: <https://www.pwc.com/jg/en/publications/audit-comm-effectiveness-what-works-best-2011.pdf> Pristupljeno 18.07.2020

<sup>48</sup> Tušek, B., Žager, L. (2008): Revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 392.

- poznavanje rizika i internih kontrola u poduzeću
- ispitivačko i neovisno prosuđivanje
- sposobnost ponude novih ili različitih gledišta i konstruktivnih prijedloga.“

Učinkovitost odbora za reviziju uvelike ovisi i o vještini i predanosti predsjednika. Predsjednik revizijskog odbora treba biti osoba s izraženim osobinama vođe te sposobnost promicanja učinkovitih radnih odnosa među članovima odbora, menadžmenta te internih i eksternih revizora. Osoba mora imati vremena i energije za ulogu, a to potvrđuje činjenica da su na poziciji predsjednika odbora najčešće umirovljeni direktori.

Broj članova revizijskog odbora nije zakonski određen. Prednost troje ili više članova u odboru je svakako širina iskustva i znanja, no u drugu ruku veliki odbori mogu djelovati neusklađeno u razmišljanjima, mogu imati različiti fokus te zasigurno može doći do umanjenja odgovornosti koju pojedini član osjeća imajući na umu kako će drugi član preuzeti više odgovornosti. U svijetu su u vodećim korporacijama uobičajeni revizijski odbori sa tri do šest članova pa se to pretpostavlja kao optimalni broj. Ovaj raspon omogućava aktivno sudjelovanje članova uz zadržavanje veličine kojom se može upravljati. Konačno, veličina odbora trebala bi se odrediti potrebama poslovanja poduzeća.

Kao i kod broja članova, tako i kod trajanja njihovih mandata tj. razdoblja djelovanja ne postoji jasno propisana pravila. Praksa u svijetu je pokazala da je pri određivanju razdoblja djelovanja članova odbora važna potreba za kontinuiranim radom odbora kako bi se što kvalitetnije postigli ciljevi, a istovremeno treba imati na umu da se pravovremeno u rad odbora unese svježina u vidu novih ideja, zamisli i pristupa. Uobičajeni mandati su od jedne do tri godine, s mogućim ponovnim imenovanjem za drugi mandat ili su mogući i duži ili otvoreni mandati.

Revizijski odbor bi trebao održavati sastanke redovito. Poduzeća često zakazuju datume sastanka odbora godinu ili dvije unaprijed, tako da članovi mogu planirati svoje kalendare. Broj sastanaka koje odbor održava ovisi o ciljevima i opsegu aktivnosti. Redoviti sastanci osiguravaju pravovremeno ispitivanje i raspravljanje o relevantnim financijskim i ostalim informacijama. Održavanje sastanaka revizijskog odbora treba biti usklađeno s glavnim fazama financijskog izvještavanja, fazama revizije financijskih izvještaja i interne revizije.

### 2.5.3. Revizijski odbori u Republici Hrvatskoj

Donošenjem *Zakona o reviziji*<sup>49</sup> “koji se primjenjivao od početka 1993. godine do kraja 2005. godine, formalno je inaugurirana revizijska profesija u naš gospodarski sustav. Od tada do danas, razvoj revizijske profesije praćen je brojnim problemima i ograničavajućim čimbenicima koji su posljedica eksternog okruženja poduzeća s jedne, ali i organizacije te djelovanja same revizijske profesije u Hrvatskoj s druge strane.”<sup>50</sup> Prema *Zakonu o reviziji*<sup>51</sup> svi subjekti od javnog interesa su dužni osnovati revizijski odbor. “Subjekti od javnog interesa su:<sup>52</sup>

- poduzetnik koji je osnovan sukladno propisima Republike Hrvatske i čiji su vrijednosni papiri uvršteni na uređeno tržište bilo koje države članice kako je određeno zakonom kojim se uređuje tržište kapitala.
- kreditne institucije kako je određeno zakonom kojim se uređuju kreditne institucije
- institucije za elektronički novac kako je određeno zakonom kojim se uređuju institucije za elektronički novac
- društva za osiguranje i reosiguranje
- *leasing*-društva
- društva za upravljanje UCITS fondovima i UCITS fondovi
- društva za upravljanje alternativnim investicijskim fondovima i alternativni investicijski fondovi
- mirovinska društva koja upravljaju obveznim mirovinskim fondovima, mirovinska društva koja upravljaju dobrovoljnim mirovinskim fondovima, dobrovoljni mirovinski fondovi, obvezni mirovinski fondovi i mirovinska osiguravajuća društva
- društva za dokup mirovine
- faktoring-društva
- investicijska društva, burze, operateri MTP-a, središnja klirinška depozitarna društva, operateri središnjeg registra, operateri sustava poravnanja i/ili namire i operateri Fonda za zaštitu ulagatelja
- Hrvatska banka za obnovu i razvitak

---

<sup>49</sup> Narodne Novine, (1992): Zakon o reviziji, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 90/1992

<sup>50</sup> Tušek, B. (2007): Revizijski odbori u sustavu korporativnog upravljanja // *Ekonomska istraživanja*, Vol. 20., No. 2., 86-104 (međunarodna recenzija, pregledni rad, znanstveni)

<sup>51</sup> Narodne Novine, (2017): Zakon o reviziji, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 127/2017, čl.65

<sup>52</sup> Narodne Novine, (2015): Zakon o računovodstvu, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 78/2015, čl. 3



- druga trgovačka društva od javnog interesa sukladno odluci Vlade Republike Hrvatske o popisu pravnih osoba od posebnog državnog interesa i
- veliki poduzetnici sukladno odredbama ovoga Zakona.“

Članovi revizijskog odbora mogu biti članovi nadzornog odbora i neizvršni članovi upravnog odbora, a imenuje ih glavna skupština dioničara revidiranog subjekta. Prema Zakonu o reviziji revizijski odbor mora imati minimalno tri člana, a od kojih najmanje jedan član revizijskog odbora mora biti stručan u području računovodstva i/ili revizije. Članovi revizijskog odbora kao cjelina moraju imati znanje o sektoru u kojem posluje revidirani subjekt. Revizijski odbor mora biti samostalan u svom radu, a većina članova revizijskog odbora mora biti neovisna u odnosu na subjekt revizije. Osoba je neovisna ako nema nikakav poslovni, financijski, obiteljski ili drugi bliski odnos sa subjektom revidiranja, njegovim većinskim dioničarima ili upravom te ne postoje okolnosti koje bi dovele njegovu neovisnost pod sumnju..

Prema članku 66. Zakona o reviziji “zadace revizijskog odbora su:<sup>53</sup>

- pratiti postupak financijskog izvještavanja
- pratiti učinkovitost sustava unutarnje kontrole, unutarnje revizije, te sustava upravljanja rizikom
- nadgledati provođenje revizije godišnjih financijskih izvještaja i konsolidiranih izvještaja
- pratiti neovisnost samostalnih revizora i revizijskog društva
- raspravljati o planovima i godišnjem izvješću unutarnje revizije te o značajnim pitanjima koja se odnose na ovo područje.“

---

<sup>53</sup> Narodne novine (2017): Zakon o reviziji, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 127/17, čl. 66.

### 3. TEMELJNE KARAKTERISTIKE I PROCES EKSTERNE REVIZIJE

Rast modernog društva i razvitak poslovanja rezultirali su razdvajanjem funkcije vlasništva od funkcije upravljanja poduzećem i pojave suvremene ekonomije kakvu poznajemo danas. Prilikom razdvajanja tih dvaju funkcija, funkciju upravljanja poduzećem preuzimaju menadžeri koji su za razliku od vlasnika stalno prisutni u poduzeću te zbog toga često dolazi do informacijske asimetrije. Menadžer raspolaže potpunim informacijama o financijskom položaju i uspješnosti poslovanja poduzeća pa u situaciji kada obje strane žele maksimizirati svoje interese postoji mogućnost da će menadžer prvo ostvariti svoje interese. Osim toga, menadžer je odgovoran za izvještavanje pa manipulacijom izvještaja može zavarati vlasnika u cilju ostvarivanja osobne koristi. Raspolaganje pouzdanom i pravovremenom informacijom je iznimno važno svim interesnim skupinama, počevši od menadžera, vlasnika, investitora, kreditora pa i određenim državnim i zakonodavnim tijelima, kako bi mogli ispravno donositi svoje odluke na temelju relevantnih i aktualnih informacija. Sve bitne informacije iskazuju se u različitim financijskim izvještajima čija je svrha pružiti korisnicima istinitu, detaljnu i pravodobnu sliku poslovanja poduzeća. Pri tom do izražaja dolazi značajnost uloge revizije koja pruža objektivne i neovisne izvještaje o pouzdanosti informacija i korisnicima financijskih izvještaja pruža razumno uvjerenje da u revidiranim financijskim izvještajima nema značajnih pogrešaka.

#### 3.1. Pojam revizije

Riječ revizija potječe od latinske riječi *revisio, revidere* što znači ponovno vidjeti, pregledati, dok se u engleskom govornom području za reviziju primjenjuje riječ *audit* koja potječe od latinske riječi *audire* što znači čuti ili slušati.

Definicija za reviziju postoji čitav niz, ovisno o autoru ili instituciji te pristupu na koji definiraju sam pojam revizije. Revizija je struka koja se bavi ispitivanjem financijskih izvještaja i ostale poslovne dokumentacije poslovnih subjekata. Najkraće bi se revizija mogla opisati kao preispitivanje poslovnog stanja i poslovnih procesa.

Prema Zakonu o reviziji „Revizija financijskih izvještaja je provjera i ocjenjivanje godišnjih financijskih izvještaja i godišnjih konsolidiranih financijskih izvještaja i drugih financijskih izvještaja te podataka i metoda korištenih prilikom njihova sastavljanja i na temelju toga, davanje neovisnog stručnog mišljenja o tome prikazuju li financijski izvještaji u svim značajnim odrednicama istinit i fer prikaz financijskog položaja i uspješnosti poslovanja te novčanih

tokova u skladu s primjenjivim okvirom financijskog izvještavanja ili, ako je to primjenjivo, jesu li financijski izvještaji u skladu s propisima. Revizija financijskih izvještaja obuhvaća zakonsku reviziju i druge revizije financijskih izvještaja.“<sup>54</sup>

Prema asocijaciji američkih računovođa (American Accounting Association) „Revizija je sistematiziran proces objektiviziranog pribavljanja i stvaranja dokaza o ekonomskim događajima i rezultatima s ciljem da se ustanovi usklađenost između postojećeg poslovanja i izvještaja o poslovanju sa unaprijed definiranim kriterijima te da se to dostavi zainteresiranim korisnicima.“<sup>55</sup>

Međunarodni revizijski standardi (ISA – International Standards on Auditing) reviziju definiraju kao “neovisno ispitivanje financijskih izvještaja ili onih financijskih informacija što se odnose na subjekt, onaj profitno usmjeren ili onaj koji to nije, bez obzira na njegovu veličinu ili zakonski oblik, kada je takvo ispitivanje potaknuto s izražavanjem mišljenja o tome.“<sup>56</sup>

Temeljne karakteristike revizije su: <sup>57</sup>

- usmjerena je na računovodstvene izvještaje, s time da skup financijskih izvještaja čine bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o promjenama glavnice, izvještaj o novčanom tijeku i računovodstvene politike i bilješke uz financijske izvještaje,
- utvrđuje prikazuje li se na objektivan i pošten način financijsko stanje društva,
- kriteriji objektivnosti su unaprijed postavljeni kriteriji, općeprihvaćena računovodstvena načela i standardi,
- temelji se na objektivnim dokazima i dostavlja se zainteresiranim korisnicima,
- revizori su nezavisne stručne osobe zaposlene izvan poduzeća čiji se izvještaji revidiraju (revizorska društva).

Cilj revizije je omogućiti revizoru da izrazi mišljenje o tome jesu li svi financijski izvještaji u svim bitnim odrednicama, u skladu s utvrđenim financijskim okvirom izvještavanja. Svrha revizije je neovisnim mišljenjem revizora potvrditi ispravnost financijskih izvještaja koje

---

<sup>54</sup>Narodne novine (2017): Zakon o reviziji, Narodne novine d.d, Zagreb, broj 127/2017, čl.4

<sup>55</sup> Pojam, zadaci i uloga revizije, Prof. dr. sc. Lajoš Žager Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, materijali s predavanja dostupno na:  
<http://www.efzg.unizg.hr/userdocsimages/RAC/mbrozovic/01%20Pojam,%20zadaci%20i%20uloga%20revizije.pdf>

<sup>56</sup> Pojam, zadaci i uloga revizije, Prof. dr. sc. Lajoš Žager Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, materijali s predavanja dostupno na:  
<http://www.efzg.unizg.hr/userdocsimages/RAC/mbrozovic/01%20Pojam,%20zadaci%20i%20uloga%20revizije.pdf>

<sup>57</sup> Carmichael, Douglas, R. (2000). Pojmovi i metode revizije: Vodič u suvremenu revizijsku teoriju i praksu. Zagreb: Mate d.o.o. , str. 4.

izdaje uprava društva. Kako revizora bira vlasnik društva, svrha revizije je dati mišljenje vlasniku o predloženim financijskim izvještajima od strane menadžmenta (uprave). Dužnost revizora je da osigura realnost i objektivnost informacija, zaštiti interese vlasnika kapitala, svojim savjetima olakša proces upravljanja te olakša pribavljanje dodatnog kapitala smanjenjem rizika ulaganja.

Za reviziju je zainteresiran izravno vlasnik poduzeća te se revizija vrši primarno kako bi se zaštitili vlasnički interesi. Nadalje, i država je zainteresirana za reviziju (uz vlasnički interes) zbog mogućih nepravilnosti u obračunu i ubiranju poreza, doprinosa i ostalih nameta odnosno zbog provođenja fiskalne i gospodarske politike. Korisnici revizije su također i poslovni partneri, kako bi se i oni upoznali sa efikasnošću i mogućnostima razvoja poduzeća; investitori koji na temelju informacija iz financijskih izvješća mogu dobiti procjenu o daljnjim ulaganjima u društvo; postojeći dioničari koji pomoću informacija donose odluke o držanju ili prodaji dionica, zatim i vjerovnici i banke koji su zainteresirani za praćenje karakteristika svojih potraživanja; uprava radi planiranja i donošenja poslovnih odluka i kontrole, radnici i sindikat radi procjene stabilnosti i profitabilnosti poslodavca te na kraju i društvo kao cjelina tj. javnost, prije svega lokalna, koju zanimaju informacije o uspješnosti poslovanja društva na njezinom području zbog mogućnosti zapošljavanja, ulaganja u lokalnu infrastrukturu i drugih različitih interesa.

Iz navedenog se može vidjeti kako su za informacije iz revidiranih financijskih izvještaja podjednako zainteresirani i eksterni i interni korisnici, a svaki iz drugih razloga. Interni razlozi potrebe revizije su ukazivanje na probleme u poslovanju klijenta, računovodstvenog sustava, sustava internih kontrola te stvaranje pretpostavki za kvalitetnije poslovanje u budućnosti. Eksterni razlozi (javno objavljivanje financijskih izvještaja) su složenost poslovanja te udaljenost ulagača od društva.

### **3.2 Karakteristike eksterne revizije**

Revizija je vrlo osjetljiva zadaća i ona ima visoke standarde.

“Karakteristike eksterne revizije su:<sup>58</sup>

- Naknadno ispitivanje financijskih izvještaja ili financijskih informacija kad je takvo ispitivanje potaknuto od strane subjekta ili predstavlja zakonsku obvezu,
- Reviziju obavljaju neovisne i stručne osobe,

---

<sup>58</sup> Filipović, I. (2009): Revizija, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str. 12-13.

- Revidiranjem se želi utvrditi prikazuju li predočeni financijski izvještaji realno i objektivno (odnosno fer i istinito) financijsko stanje i rezultat poslovanja subjekta
- Objektivnost i realnost financijskih izvještaja utvrđuje se prema definiranim kriterijima,
- Kriteriji za ocjenu objektivnosti i realnosti financijskih izvještaja moraju biti unaprijed poznati, a njih čine: računovodstvena načela, hrvatski standardi financijskog izvještavanja (HSFI) odnosno međunarodni standardi financijskog izvještavanja (MSFI), zakonski propisi i usvojene računovodstvene politike,
- Revizija se obavlja u skladu s Međunarodnim revizijskim standardima, poštujući Kodeks profesionalne etike revizora,
- Mišljenje o realnosti i objektivnosti financijskih izvještaja potpisuje ovlaštenu revizor,
- Revizorsko izvješće s mišljenjem temelji se na objektivnim dokazima i dostavlja se zainteresiranim korisnicima,
- Revizorsko izvješće o objektivnosti i realnosti financijskih izvještaja dostupno je javnosti. Obaveza uprave poduzeća je da objavi niz financijskih izvještaja koji trebaju pokazati financijski položaj i rezultate poslovanja poduzeća. Revizijom se utvrđuje da li financijski izvještaji odražavaju realno i objektivno financijski položaj i rezultate poslovanja. Za procjenu financijskih izvještaja neophodno je utvrditi kriterije koji su se kroz razvoj revizijske prakse razvili kao načela revizije i standardi revizije.“

### 3.3 Revizijska načela i standardi

#### 3.3.1 Revizijska načela

Revizijska načela se odnose na osnovna pravila ponašanja kojih se revizori trebaju pridržavati u provođenju revizije te ona predstavljaju najznačajniji dio revizijskog teorijskog okvira. Kako se sama revizija mijenjala kroz povijest, tako su se i načela revizije razvijala i može se reći da su ona posljedica iskustva i dostignuća teorije. Revizijska načela prema Zakonu o reviziji se pozivaju na Međunarodne revizorske standarde – MRevS, a mogu se svesti na sedam temeljnih načela koja doista predstavljaju temelje revizije te osiguravaju kvalitetne pretpostavke za njen razvoj, a to su:<sup>59</sup>

**Načelo zakonitosti** je najstarije načelo revizije koje se sastoji u ispitivanju usklađenosti stvarnog stanja s postojećim zakonskim propisima koja su propisana od nadležnih državnih

---

<sup>59</sup> Tušek, B., Žager, L. (2007). Revizija. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 64.

institucija. Također, osim zakonskih propisa koje se mora poštovati, podrazumijevaju se i norme ponašanja koje proizlaze iz uobičajenog dobrog poslovanja, a ne predstavljaju zakonske propise. Svako društvo ima i svoje interne norme ponašanja kojih se pridržava, a koje također moraju biti usklađene sa zakonom i pravilima dobrog poslovanja

**Načelo profesionalne etike** predstavlja određena pravila ponašanja sadržana u Kodeksu profesionalne etike kojih se revizor mora pridržavati kako ne bi neprimjerenim ponašanjem narušio dignitet struke. “Međunarodni kodeks etike za profesionalne računovođe propisuje temeljna načela etike za profesionalne računovođe, odražavajući prihvaćanje odgovornosti za zaštitu javnog interesa od strane profesije. Načela određuju standard ponašanja kakvo se očekuje od svakog profesionalnog računovođe i uključuju načela integriteta, objektivnosti, profesionalne kompetentnosti i dužne pažnje, povjerljivosti, te profesionalnog ponašanja.”<sup>60</sup> U slučaju nepoštivanja pravila postoji mogućnost i isključenja revizora iz strukovne organizacije te gubitak licence.

**Načelo neovisnosti** zahtijeva od revizora da bude neovisan i samostalan te da nije ni u kakvoj vezi s poslovanjem društva koje se revidira. Neovisnost je temeljno obilježje revizije u suvremenim uvjetima. Revizor mora biti potpuno samostalan u procesu planiranja postupka revizije i pisanja završnog revizijskog izvješća gdje mu na raspolaganju mora biti sva potrebna dokumentacija te ne smije dopustiti menadžmentu društva da ograniči provođenje revizije. Revizori su često pod velikim pritiskom zbog razilaženja u mišljenju sa menadžmentom u kojima posebno dolazi do izražaja zadržavanje neovisnost i nepristranost u obavljanju svog posla. Neovisnost podrazumijeva neovisnost mišljenja – revizor je slobodan izraziti svoje neovisno i objektivno mišljenje bez ičijeg utjecaja te neovisnost u nastupu – izbjegavanje činjenica i okolnosti koje su toliko važne da bi razumna i informirana treća strana vjerojatno zaključila da je kompromitiran integritet i objektivnost društva ili člana revizijskog tima koji radi na angažmanu s izražavanjem uvjerenja.

**Načelo stručnosti i kompetentnosti** zahtijeva određeno stručno obrazovanje i znanje za kvalitetno obavljanje posla te se stoga od revizora i zahtijeva stalna edukacija kako bi podizali kvalitetu svog rada i bili u korak sa svim aktualnim zakonima i propisima. Važno je posjedovati fakultetsko obrazovanje, etička načela te iskustvo nakon kojeg se može pristupiti polaganju stručnog ispita i dobiti certifikat koji potvrđuje stečeno zvanje ovlaštenog revizora.

---

<sup>60</sup>Narodne novine (2020): Odluka o objavljivanju kodeksa etike za profesionalne računovođe (s međunarodnim standardima neovisnosti), Narodne novine d.d, broj 65/2020

**Načelo odgovornosti** zahtijeva od revizora da utvrdi odgovornost za nastale nepravilnosti u poslovanju otkrivene tijekom revizije. U slučaju prikriivanja stvarnog stanja i donošenja pogrešne ocjene koje mogu dovesti do donošenja značajno pogrešnih odluka u poslovanju, revizor snosi odgovornost. Odgovornost revizora najčešće se preispituje ako se utvrdi da je neko društvo pretrpjelo gubitke jer se oslanjalo na mišljenje revizora. Također, revizor snosi odgovornost i za poslove koje netko drugi obavlja u njegovo ime. Kazne za ovakve prekršaje su definirane u Zakonu o reviziji, a revizori mogu čak i ostati bez stečenog revizijskog zvanja te im se može zabraniti obavljanje revizijske profesije.

**Načelo dokumentiranosti** odnosno pribavljanja dokaza ubraja se u najstarija revizijska načela, a znači da revizor donosi mišljenje na temelju prikupljenih dokaza u obliku računovodstvene, statističke i ostale operativne evidencije koje trebaju biti pouzdane, dobro organizirane i ažurne. Podloga za reviziju nije samo evidencija nego i postupci kojim revizor samostalno ispituje i utvrđuje stanje kao što su inventure i slično. Načelo dokumentiranosti smatra da svaka poslovna promjena mora biti popraćena odgovarajućom dokumentacijom, odnosno mišljenje revizora se mora temeljiti na dokazima koji su pohranjeni u radnoj dokumentaciji revizora uz podrazumijevanje tajnosti i povjerljivosti podataka što je posebno važno ako dođe do sudskog spora i zahtjeva za nadoknadu štete.

**Načelo korektnog izvještavanja** sastoji se u izražavanju revizorovog mišljenja i zaključcima dobivenima nakon provedene revizije. Revizorovo mišljenje mora biti konkretno i korektno odnosno ukoliko revizor nije u mogućnosti pristupiti određenoj dokumentaciji koja bi mogla utjecati na njegovo mišljenje tada se mora suzdržati od davanja mišljenja ili ograničiti obujam revizijskog ispitivanja. Mišljenje mora naravno biti potkrijepljeno radnom dokumentacijom jer u suprotnom dolazi u pitanje njegova odgovornost prilikom samog postupka. Revizorsko mišljenje je najvažniji dio izvješća revizije o realnosti i objektivnosti financijskih izvještaja ili izvješća internog revizora o poslovanju društva, a ono može biti: pozitivno ili bezuvjetno mišljenje, mišljenje s rezervom ili uvjetno mišljenje, negativno ili se pak revizor može suzdržati od mišljenja.

Svako od navedenih načela izrazito je bitno poštovati tijekom procesa revizije. Računovodstvena načela predstavljaju temelj za koncipiranje i razvoj revizijskih standarda te ona nisu stalna već su promjenjiva ovisno o razvoju teorije i prakse.

### 3.3.2. Revizijski standardi

Revizijski standardi predstavljaju temeljna pravila odnosno metode i tehnike koje se koriste u postupku ocjene realnosti i objektivnosti financijskih izvještaja. Revizijski standardi su se razvili prikupljanjem postojećih iskustava na temelju postulata i gore objašnjenih revizorskih načela. Iako nemaju zakonsku snagu redovito se koriste u praksi jer predstavljaju temeljno pravilo i upute za provođenje revizije financijskih izvještaja pomoću kojih se osigurava jedinstveno postupanje u procesu revizije te stručnost, nezavisnost i kompetentnost revizora.

Revizijska pravila su na međunarodnoj razini uređena kao Međunarodni revizijski standardi (International Standards on Auditing - ISA) koje izdaje Međunarodna federacija računovođa (IFAC). Iako svaka država ima vlastite nacionalne standarde koji imaju određene različitosti u odnosu na međunarodne standarde, u Republici Hrvatskoj revizori su dužni primjenjivati i u potpunosti se oslanjati na Međunarodne revizijske standarde jer Hrvatski revizijski standardi nisu još doneseni zbog nedovoljno razvijene revizijske profesije.

“Međunarodni revizijski standardi svrstani su u sljedeće skupine:<sup>61</sup>

#### 1) Opća načela i odgovornosti (200-299)

- 200 – Opći ciljevi neovisnog revizora i obavljanje revizije u skladu s Međunarodnim revizijskim standardima,
- 210 – Dogovaranje uvjeta revizijskih angažmana,
- 220 – Kontrola kvalitete revizije financijskih izvještaja,
- 230 – Revizijska dokumentacija,
- 240 – Revizorove odgovornosti u vezi s prijevarama u reviziji financijskih izvještaja.
- 250 (izmijenjen) – Razmatranje zakona i regulative u reviziji financijskih izvještaja,
- 260 (izmijenjen) – Komuniciranje s onima koji su zaduženi za upravljanje,
- 265 – Priopćavanje nedostataka u internim kontrolama onima koji su zaduženi za upravljanje i menadžmentu.

#### 2) Procjena rizika i reakcija na procijenjene rizike (300 – 399)

- 300 – Planiranje revizije financijskih izvještaja,
- 315 (izmijenjen) – Prepoznavanje i procjenjivanje rizika značajnih pogrešnih prikazivanja tijekom stjecanja razumijevanja subjekta i njegovog okruženja,

---

<sup>61</sup> Filipović, I., Bartulović, Marijana, Filipović, Mario (2018): Revizija - mehanizam nadzora i povjerenja. Split, Redak., str 140



- 320 – Značajnost u planiranju i obavljanju revizije,
- 330 – Revizorove reakcije na procijenjene rizike.

3) Razmatranja u vezi sa subjektima koji koriste uslužne organizacije i ocjenjivanje pogrešnih prikaza ustanovljenih tijekom revizije (400 – 499)

- 402 – Revizijska razmatranja u vezi sa subjektima koji koriste uslužne organizacije,
- 450 – Ocjenjivanje pogrešnih prikaza ustanovljenih tijekom revizije.

4) Revizijski dokazi (500 – 599)

- 500 – Revizijski dokazi,
- 501 – Revizijski dokazi – posebna razmatranja za odabrane stavke,
- 505 – Eksterne potvrde,
- 510 – Početni revizijski angažmani – Početna stanja,
- 520 – Analitički postupci,
- 530 – Revizijsko uzorkovanje,
- 540 (izmijenjen) Revidiranje računovodstvenih procjena, uključujući računovodstvene procjene fer vrijednosti i s tim povezana objavljivanja,
- 550- Povezane stranke,
- 560 – Naknadni događaji,
- 570 (izmijenjen) – Vremenska neograničenost poslovanja,
- 580 – Pisane izjave.

5) Korištenje radom drugih (600 – 699)

- 600 – Posebna razmatranja – revizije financijskih izvještaja grupe (uključujući rad revizora komponente),
- 610 – Korištenje radom internih revizora,
- 620 – Korištenje radom revizorovog eksperta.

6) Revizijski zaključci i izvještavanje (700 – 799)

- 700 (izmijenjen) – Formiranje mišljenja i izvješćivanje o financijskim izvještajima,
- 701 – Priopćavanje ključnih revizijskih pitanja u izvješću neovisnog revizora,
- 705 (izmijenjen) – Modifikacije mišljenja u izvješću neovisnog revizora,
- 706 (izmijenjen) – Točke za isticanje pitanja i odjeljci za ostala pitanja u izvješću neovisnog revizora,
- 710 – Usporedne informacije – podudarni iznosi i usporedni financijski izvještaji,

- 720 (izmijenjen) – Revizorove odgovornosti u vezi s ostalim informacijama u dokumentima koji sadrže revidirane financijske izvještaje.

#### 7) Posebna područja (800 – 899)

- 800 (izmijenjen) – Posebna razmatranja – revizije financijskih izvještaja sastavljenih u skladu s okvirima posebne namjene,
- 805 (izmijenjen) – Posebna razmatranja – revizije pojedinačnih financijskih izvještaja i određenih elemenata, računa ili stavaka financijskog izvještavanja,
- 810 (izmijenjen) – Angažmani radi izvješćivanja s sažetim financijskim izvještajima.“

### 3.4 Proces eksterne revizije

Pri reviziji financijskih izvještaja revizori prolaze kroz proces koji možemo podijeliti u slijedeće faze:<sup>62</sup>

- predrevizijske radnje
- planiranje revizije
- razmatranje sustava internih kontrola i provođenje testova kontrole,
- provođenje dokaznih testova,
- dovršavanje revizije,
- oblikovanje i izdavanje revizorskog izvještaja.

#### 3.4.1 Predrevizijske radnje

Prvu fazu procesa revizije predstavljaju predrevizijske radnje koje revizor treba obaviti odnosno ispitati prije nego revizija formalno počne. U ovoj fazi revizor se najviše bavi pitanjima vezanima za prihvaćanje novog odnosno zadržavanje starog klijenta, utvrđivanje uvjeta revizije te u konačnici i određivanjem revizorskih suradnika u radu. Sve navedene radnje imaju primarno svrhu zaštite samog revizorskog društva.

Kada je u pitanju prihvaćanje novog klijenta standardi kontrole kvaliteta zahtijevaju od revizora utvrđivanje postupaka procjene potencijalnih i postojećih klijenata i da smanji na najmanju moguću mjeru mogućnost povezivanja sa nepoštenom upravom. Procjenu potencijalnog klijenta revizor vrši “istragom“ to jest prikupljanjem informacija o subjektu i njegovom poslovanju iz prethodnih financijskih izvještaja, drugih dostupnih izvještaja poduzeća zatim

---

<sup>62</sup> Filipović, I. (2009): Revizija, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 101

kod poslovnih banaka, odvjetničkih društava te drugih poslovnih suradnika kako bi utvrdio ugled društva. U slučaju ako je kod subjekta već ranije izvršena revizija, novi revizor se može raspitati kod prethodnog revizora kako bi dobio što potpuniju sliku. Komunikacija sa prethodnim revizorom je moguća samo uz prethodno dopuštenje klijenta jer u suprotnom prijašnji revizor ne smije dati podatke o svojim bivšim klijentima. Sljedeći korak u obavljanju predrevizijskih radnji je određivanje uvjeta između klijenta i revizorskog društva ukoliko je revizor odlučio prihvatiti posao što je uređeno Međunarodnim revizijskim standardom 210. Kako bi se formalizirao postignuti dogovor koristi se pismo (ugovor) o prihvaćanju angažmana u kojem se navode obaveze obje strane. Ugovorom je potrebno odrediti cilj i djelokrug revizije, utvrditi obveze i opseg odgovornosti obje strana, visinu naknade revizorskih usluga, vrijeme obavljanja revizije i svih drugih važnih pitanja. Naknade za revizorske usluge trebaju biti objektivne i realan odraz vrijednosti profesionalnih usluga koje se vrše.

Postupak procjene o zadržavanju postojećeg klijenta bi se trebao raditi svake godine prije zaključivanja ugovora o poslovnoj suradnji ili nastankom nekog specifičnog događaja poput promjene vlasnika, uprave ili ako se pojave nesuglasice između menadžmenta i klijenta o bitnim računovodstvenima pitanjima, ili neslaganje oko visine naknade revizorskih usluga što se u pravilu najčešće navodi prilikom raskida ugovora.

### *3.4.2 Planiranje revizije*

Prema Međunarodnom revizijskom standardu 300 “planiranje predstavlja razradu opće strategije i detaljnog pristupa za očekivane vrste, vremenski raspored i opseg revizijskih postupaka.”<sup>63</sup> Revizor treba planirati revizijski posao na način koji mu omogućava učinkovito obavljanje revizije i usredotočenost na značajna područja kako bi se na vrijeme utvrdilo moguće rizike. Pravovremena i brza reakcija revizora može smanjiti potencijalnu štetu i troškove. Planiranje revizije pomaže revizoru i u odabiru članova tima za obavljanje revizije te u ispravnom dodjeljivanju poslova članovima tima te usmjeravanju i nadzoru njihovog rada. Vrsta i opseg planiranja je promjenjiva ovisno o veličini i složenosti poslovnog subjekta, revizorovom iskustvu stečenom kod poslovnog subjekta, kao i prema poznavanju poslovanja. “Poznavanje poslovanja važan je dio planiranja rada jer revizorovo poznavanje poslovanja pomaže pri određivanju događaja, transakcija i postupaka koji mogu imati znatan utjecaj na

---

<sup>63</sup> Narodne novine (2007): MRevS 300 “Planiranje revizije financijskih izvještaja”, Narodne novine d.d, Zagreb, broj 28/07, točka 3.

financijske izvještaje. Revizor treba razraditi i dokumentirati opći plan revizije u kome se opisuju očekivani djelokrug i provedba revizije, a njegov konkretan oblik i sadržaj ovisit će o veličini poslovnog subjekta, složenosti revizije i specifičnostima metodologije i tehnologije koju će revizor primijeniti.<sup>64</sup> Pitanja koja revizor razmatra pri razradi općeg plana revizije uključuju:<sup>65</sup>

- Poznavanje poslovanja
- Razumijevanje računovodstvenog sustava i sustava internih kontrola
- Rizik i značajnost
- Vrsta, vremenski raspored i opseg postupka
- Koordiniranje, usmjeravanje, nadgledanje i pregled
- Ostala pitanja (uključenost povezanih stranki, zakonske odgovornosti, vrsta i vrijeme izvještavanja).

Poznavanje poslovanja kao što je već navedeno važno je za revizora kako bi reviziju na odgovarajući način isplanirao i vodio. Dodatno uz poznavanje poslovanja i djelatnosti klijenta revizor mora uzeti u obzir državne propise, konkurenciju te posebne računovodstvene prakse.

### *3.4.3 Razmatranje sustava internih kontrola i provođenje testova kontrole*

Razumijevanje računovodstvenog sustava podrazumijeva da revizor razumije računovodstveni proces te računovodstvena načela i prakse specifične za određene djelatnosti te njihov učinak, a smjernice za bolje razumijevanje revizoru pruža Međunarodni revizijski standard 315. Sustav internih kontrola predstavlja sve aktivnosti i postupke koje menadžment provodi u ostvarivanju ciljeva poduzeća. Revizor ocjenjuje efikasnost sustava interne kontrole o sprečavanju značajnih grešaka u financijskim izvještajima i priprema preliminarnu ocjenu rizika kontrole. Kada stječe razumijevanje kontrola koje su relevantne za reviziju, revizor ocjenjuje oblikovanost kontrola i utvrđuje jesu li ispravno implementirane. Ako je sustav interne kontrole uspostavljen ispravno i na visokoj razini, realnost i objektivnost financijskih izvještaja se smatraju pouzdanijim te revizor može, oslanjajući se radom interne kontrole, skupiti manje dokaza. Dakle oslanjanje na

---

<sup>64</sup> Narodne novine (2007): MRevS 300 "Planiranje revizije financijskih izvještaja", Narodne novine d.d, Zagreb, broj 28/07, točka 6.

<sup>65</sup> Narodne novine (2007): MRevS 300 "Planiranje revizije financijskih izvještaja", Narodne novine d.d, Zagreb, broj 28/07, točka 9.

rad interne kontrole je jedna od revizijskih strategija dok je druga revizijska strategija neoslanjanje na internu kontrolu (strategija nezavisnosti). Strategija neoslanjanja na sistem interne kontrole znači da je revizor odlučio direktno provoditi dokazne testove i ona se primjenjuje kada se procijeni da kontrole ne djeluju djelotvorno ili je nedovoljna procjena efikasnosti kontrole.

Revizor na osnovu ocjene interne kontrole klijenta procjenjuje kontrolni rizik odnosno rizik da interna kontrola neće spriječiti ili otkriti značajnije pogreške u financijskim izvještajima. Informacija će biti značajna ako njezino izostavljanje ili pogrešno prikazivanje utječe na ekonomske odluke korisnika. U fazi planiranja revizije vrši se početna procjena značajnosti te ona predstavlja gornju granicu za koju revizor vjeruje da financijski izvještaji mogu biti pogrešni, a da još uvijek ne utječu na odluke razumnog korisnika.

Preliminarna ocjena rizika kontrole nužna je revizoru za planiranje vrste, vremena i obujma testiranja. Pod vrstom testova kontrole podrazumijevaju se revizijski postupci koji će biti uključeni u neki test kontrole; obujam testova kontrole određen je revizorovom procjenom kontrolnog rizika dok se kao vremenski raspored provođenja testova kontrole ističu određeni intervali tijekom godine kada ih je primjereno provesti.

#### *3.4.4 Provođenje dokaznih testova*

Prema Međunarodnom revizijskom standardu 330 dokazni testovi koje provode revizori, a uključuju detaljne testove klasa transakcija, stanja računa, objavljivanje te dokazne analitičke postupke imaju za cilj otkrivanje značajnog pogrešnog prikazivanja na razini tvrdnji. Revizor provodi dokazne postupke kako bi mogao reagirati u slučaju povezanih procjena rizika značajnog pogrešnog prikazivanja, a dokazni postupci trebaju uključivati sljedeće revizijske postupke koji se odnose na proces zaključivanja financijskih izvještaja:<sup>66</sup>

- prihvaćanje ili usklađivanje financijskih izvještaja s poslovnim knjigama; i
- ispitivanje značajnih knjiženja u dnevniku i drugih usklađivanja koja su učinjena tijekom razdoblja pripreme financijskih izvještaja.

---

<sup>66</sup>Narodne novine( 2007): MRevS 330 Revizorove reakcije na procijenjene rizike, Narodne novine d.d., Zagreb, broj 28/07, točka 50.

Slično kao kod testova kontrole, oblikovanje dokaznih testova uključuje utvrđivanje vrste, obujma i vremenskog rasporeda dokaznih testova. “Dokazne testove možemo podijeliti u tri vrste, a to su: neovisni testovi poslovnih događaja, analitički postupci te testovi salda.“<sup>67</sup>

Neovisni testovi poslovnih događaja služe za otkrivanje pogrešaka ili nepravilnosti u pojedinačnim poslovnim događajima koji utječu na promjenu salda na računima glavne knjige. Ispitivanje pojedinačnih poslovnih događaja, koje se provodi metodom uzorka jer nije moguće testirati sve poslovne događaje, pruža revizoru dokaze o revizijskim ciljevima, valjanosti, potpunosti, procjeni, mehaničkoj točnosti i vremenskom razgraničenju.

Analitički postupci predstavljaju skup procjena financijskih informacija koje su dobivene proučavanjem odnosa između financijskih i nefinancijskih informacija. Dokazni analitički postupci generalno su primjenjiviji kod transakcija koje je moguće predvidjeti tijekom razdoblja. U određenim situacijama revizor može odrediti da samo obavljanje dokaznih analitičkih postupaka može biti dovoljno za smanjiti rizik značajnog pogrešnog prikazivanja na prihvatljivu nisku razinu. Revizor treba primijeniti analitičke postupke u završnoj fazi revizije pri oblikovanju sveobuhvatnog zaključka o tome jesu li financijski izvještaji kao cjelina dosljedni njegovom poznavanju poslovanja.

Testovi salda su fokusirani na analitiku iznosa uključenih u bilanci i računu dobiti i gubitka. Njihova važnost se očituje o tome što se pomoću njih mogu dokazati značajne pogreške na računima glavne knjige i financijskim izvještajima, a njihovo provođenje nerijetko zahtijeva veliki uzorak.

Obujam dokaznih testova ovisi najviše o profesionalnoj prosudbi samog revizora. Što je rizik značajnog pogrešnog prikazivanja veći to je i opseg dokaznih postupaka veći te on može i porasti zbog nezadovoljavajućih rezultata testova učinkovitosti kontrola. Međutim, porast opsega revizijskog postupka prikladan je samo ako je revizijski postupak relevantan za određen rizik. Prilikom oblikovanja detaljnih testova, pod opsegom testiranja uobičajeno se misli na veličinu uzorka koja ovisi o riziku relevantnog pogrešnog prikazivanja.

Vremenski raspored dokaznih testova ovisi o revizorovoj prosudbi rizika neotkrivanja odnosno ako revizor procjeni viši nivo rizika neotkrivanja tada je moguće primijeniti manje učinkovite dokazne testove koji se provode nekoliko mjeseci prije datuma bilance. U slučaju kada revizor procjeni da je rizik neotkrivanja niži tada se primjenjuju učinkoviti dokazni testovi koji se provode na datum bilance te oni uključuju veći revizijski uzorak. Što je preostalo razdoblje od

---

<sup>67</sup> Filipović, I. (2009): Revizija, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 125.

provedbe dokaznih testova do kraja vremenskog razdoblja dulje to je veći rizik da revizor neće otkriti pogrešna prikazivanja nastala na kraju razdoblja.

“Prilikom razmatranja treba li provesti dokazne postupke prije kraja razdoblja obuhvaćenog revizijom, revizor razmatra takve čimbenike kao što su: <sup>68</sup>

- kontrolno okruženje i druge relevantne kontrole;
- dostupnost informacija na kasniji datum koje su neophodne za revizijske postupke;
- cilj dokaznih postupaka;
- procijenjeni rizik značajnog pogrešnog prikazivanja;
- priroda klasa transakcija ili stanja računa te povezanih tvrdnji;
- sposobnost revizora da provodi prikladne dokazne postupke.,,

#### *3.4.5 Dopršavanje revizije*

U završnoj fazi revizije revizor obavlja sve pripremne radnje poput prikupljanja dokaznog materijala, revizije prihoda i rashoda, konačnih provjera i sl. koje su potrebne za izradu financijskih izvještaja i oblikovanje revizorskog mišljenja. U ovoj fazi revizor razmatra i “dodatna pitanja koja bi mogla utjecati na financijske izvještaje, a to su: razmatranje potencijalnih financijskih obaveza, razmatranje događaja nakon datuma bilance te završni postupci procjene revizijskih dokaza. Zajednička obilježja koja se javljaju kod svih prethodno navedenih postupaka su: razmatraju se isključivo na razini cjeline financijskih izvještaja, provode se nakon datuma bilance, uključuju veći stupanj subjektivne procjene revizora i najčešće ih provode voditelji revizorskog tima i seniori koji imaju intenzivniju suradnju s menadžmentom i odgovarajuće iskustvo u vezi s poslovanjem klijenta.”<sup>69</sup>

#### *3.4.6 Revizorsko izvješće i vrste mišljenja*

Revizorsko izvješće je najviša razina uvjerenja koju neovisni revizor može pružiti, a ono predstavlja završnu fazu i rezultat je cjelokupne revizije financijskih izvještaja. Revizorovo mišljenje o financijskim izvještajima je obično sažeto i standardnog oblika te je rezultat sveobuhvatnih provjera. Često se postavljaju zahtjevi za izvještavanjem o usklađenosti transakcija sa zakonima i propisima i izvještavanjem o pitanjima poput neodgovarajućih

---

<sup>68</sup> Narodne novine( 2007): MRevS 330 Revizijski postupci kao reakcija na procijenjene rizike , Narodne novine d.d., Zagreb, broj 28/07, točka 57.

<sup>69</sup> Sever Mališ, S., Tušek, B., Žager, L. (2012): Revizija: načela, standardi, postupci, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 281.

sustava kontrole, nezakonitih radnji i prijevara. Mišljenje revizora se odnosi na financijske izvještaje u cjelini, a na izražavanje mišljenja utječe zakonski okvir za reviziju.

Najznačajniji MRevS-i koji revizoru pružaju smjernice u oblikovanju mišljenja su slijedeći:<sup>70</sup>

- MRevS 700 (izmijenjen) - *Formiranje mišljenja i izvješćivanje o financijskim izvještajima*
- MRevS 701 – *Priopćavanje ključnih revizijskih pitanja u izvješću neovisnog revizora*
- MRevS 705 (izmijenjen) - *Modifikacije mišljenja u izvješću neovisnog revizora*
- MRevS 706 (izmijenjen) – *Točke za isticanje pitanja i točke za ostala pitanja u izvješću neovisnog revizora*

Izmjenom navedenih standarda 2016. godine došlo je do promjene forme i strukture revizorskog izvještaja s ciljem pružanja kvalitetnijih i transparentnijih podataka korisnicima za bolje razumijevanje financijskih izvještaja.

Revizorsko izvješće mora biti u pisanom obliku te prema MRevS-u 700 (izmijenjenom) “mora sadržavati:<sup>71</sup>

- Naslov - revizorovo izvješće imati će naslov u kojem je jasno navedeno da je to izvješće neovisnog revizora,
- naslovnik - revizorovo izvješće biti će primjereno naslovljeno prema zahtjevima okolnosti angažmana
- revizorovo mišljenje – uključuje revizorovo mišljenje, ime subjekta čiji su financijski izvještaji revidirani, navesti razdoblje obuhvaćeno revizijom te naziv svakog izvješća sadržanog u financijskim izvještajima,
- osnova za mišljenje - sadrži navod da je revizija obavljena u skladu s Međunarodnim revizijskim standardima, poziva se na dio revizorovog izvješća koji opisuje revizorove odgovornosti prema MRevS-ima, uključuje navod da je revizor neovisan u odnosu na subjekt te revizor navodi vjeruje li da su pribavljeni revizijski dokazi dostatni i primjereni da osiguraju osnovu za revizorovo mišljenje,
- vremenska neograničenost poslovanja - gdje je primjenjivo, revizor će izvijestiti u skladu s izmijenjenim MReS-om 570 “Vremenska neograničenost poslovanja“,

---

<sup>70</sup> Filipović, I. & Bartulović, Marijana, Filipović, Mario (2018) Revizija - mehanizam nadzora i povjerenja. Split, Redak., str. 256

<sup>71</sup> Međunarodni revizijski standard (MRevS) 700 (izmijenjen) - Formiranje mišljenja i izvještavanje o financijskim izvještajima, točke 21. – 49.



- ključna revizijska pitanja - revizor će priopćiti ključna revizijska pitanja u revizorovu izvješću u skladu s MRevS-om 701,
- ostale informacije - kada je primjenjivo, revizor će izvijestiti u skladu s MRevS-om 720 (izmijenjenom),
- odgovornost za financijske izvještaje,
- revizorove odgovornosti za reviziju financijskih izvještaja i smještaj opisa revizorove odgovornosti za reviziju financijskih izvještaja,
- druge odgovornosti izvješćivanja,
- ime angažiranog partnera,
- potpis revizora, revizorova adresa i datum revizorova izvješća.“

Prema izmijenjenom MRevS-u 700 revizorsko izvješće sadrži i odjeljak “Značajna neizvjesnost u vezi s neograničenošću vremena poslovanja“ kojeg uređuje Međunarodni revizijski standard 570 “*Vremenska neograničenost poslovanja*“. Vremenska neograničenost poslovanja kao što i sama riječ navodi pretpostavlja da će društvo poslovati na neograničen vremenski period i da se ne očekuje njihovo gašenje ili likvidacija u skoroj budućnosti stoga se i financijski izvještaji sastavljaju uz pretpostavku vremenske neograničenosti poslovanja.

Revizorova je odgovornost na temelju dobivenih revizijskih dokaza zaključiti postoji li značajna neizvjesnost u vezi s događajima ili okolnostima koji mogu uzrokovati značajnu sumnju u mogućnost subjekta da nastavi s vremenski neograničenim poslovanjem. Događaji ili okolnosti koji kod revizora uzrokuju značajnu sumnju u vremensku neograničenost poslovanja mogu biti razni financijski, ali i nefinancijski pokazatelji. Primjer indikatora na temelju kojih revizor može posumnjati u vremensku neograničenost poslovanja su ako subjekt ima neto obaveze, značajne gubitke iz poslovanja, negativne ključne pokazatelje, nemogućnost isplate vjerovnika, gubitak glavnog tržišta ili licence, sudski postupci protiv subjekta, promjena zakona koji za subjekt mogu imati nepovoljan učinak i sl.<sup>72</sup>

Uz izmjene MRevS-a 700 i MRevS-a 705 na promjene u revizijskom izvještavanju je utjecalo i uvođenje primjene novog Međunarodnog revizijskog standarda 701 “*Priopćavanje ključnih revizijskih pitanja u izvješću neovisnog revizora*“. Prema MRevS-u 701 “ključna revizijska pitanja su ona pitanja koja, po revizorovoj profesionalnoj prosudbi, su od najveće važnosti u reviziji financijskih izvještaja tekućeg razdoblja. Revizor će odrediti ona pitanja koja su u

---

<sup>72</sup> Međunarodni revizijski standard 570 (izmijenjen) - Vremenska neograničenost poslovanja, točka A3

obavljanju revizije zahtijevala važnu revizorovu pozornost. U postupku tog određivanja, revizor će uzeti u obzir sljedeće:<sup>73</sup>

- područja s višim procijenjenim rizikom značajnog pogrešnog prikazivanja,
- važne revizorove prosudbe u vezi s područjima u financijskim izvještajima koja sadrže važne menadžmentove prosudbe, uključujući računovodstvene procjene koje su bile prepoznate kao one s visokim stupnjem nesigurnosti procjene,
- učinak na reviziju uslijed važnih događaja ili transakcija nastalih tijekom razdoblja.“

Navedeni standard se primjenjuje na cjelokupne financijske izvještaje opće namjene za društva koja kotiraju na burzi ili u slučaju kada ih revizor odluči dobrovoljno priopćiti te kada zakon ili regulativa to zahtijeva od revizora. Svrha priopćavanja ključnih revizijskih pitanja je povećanje komunikacijske vrijednosti revizorskog izvještaja boljim uvidom u obavljanu reviziju.

Pri formiranju mišljenja o financijskim izvještajima revizor donosi zaključak o tome je li stekao razumno uvjerenje da su financijski izvještaji kao cjelina bez značajnog pogrešnog prikazivanja zbog prijevare ili pogreške.<sup>74</sup>

Sadržaj mišljenja treba jasno prikazati je li mišljenje nemodificirano ili modificirano. Prema MRevS-u 705 (izmijenjenom) modificirano mišljenje može biti: mišljenje s rezervom, negativno mišljenje ili suzdržano mišljenje.

“Razlozi zbog kojih će revizor izraziti modificirano mišljenje su ako:<sup>75</sup>

- zaključi da, temeljeno na dobivenim revizijskim dokazima, financijski izvještaji kao cjelina nisu bez značajnog pogrešnog prikazivanja ili
- ne može prikupiti dostatne i primjerene revizijske dokaze da bi zaključio kako su financijski izvještaji kao cjelina bez značajnog pogrešnog prikazivanja.“

---

<sup>73</sup> Međunarodni revizijski standard 701 - Priopćavanje ključnih revizijskih pitanja u izvješću neovisnog revizora, točka 9.

<sup>74</sup> Filipović I. & Bartulović M., Filipović M. (2018): Revizija - mehanizam nadzora i povjerenja. Split, Redak., str. 257

<sup>75</sup> Filipović I. & Bartulović M., Filipović M. (2018): Revizija - mehanizam nadzora i povjerenja. Split, Redak., str. 257

Positivno mišljenje će revizor izraziti kada je u svakom materijalnom pogledu uvjeren da su financijski izvještaji sastavljeni primjenom prihvatljivih računovodstvenih osnova i dosljedno primjenjivane politike te da su financijski izvještaji usklađeni, u svim značajnim odrednicama, sa primjenjivim okvirom financijskog izvještavanja.



## Slika 2. Primjer pozitivnog revizorskog izvješća EY revizorskog društva za Atlantic grupu

Izvor: Atlantic grupa d.d., izvješće revizora i konsolidirani financijski izvještaji 31. prosinca 2019., dostupno na: <https://zse.hr/userdocsimages/financ/ATGR-fin2019-1Y-REV-N-HR.pdf>

Mišljenje s rezervom revizor će izraziti kada postoji sumnja u pogledu prikaza jedne ili više pozicija u financijskim izvještajima koje su značajne, kada postoji ograničenje u pogledu djelokruga revizije ili ako revizor smatra da izvještaji nisu potpuni, navode na pogrešan zaključak ili postoji neopravdano odstupanje od prihvatljivih računovodstvenih standarda.

**IZVJEŠĆE NEOVISNOG REVIZORA ČLANOVIMA GRUPE HOTELI VODICE D.D.**

**Izvešće o reviziji konsolidiranih godišnjih financijskih izvještaja**

**Mišljenje s rezervom**

Obavili smo reviziju konsolidiranih godišnjih financijskih izvještaja Grupe Hoteli Vodice d.d. (Grupa), koji obuhvaćaju konsolidirani izvještaj o financijskom položaju (bilancu) na 31. prosinca 2019., konsolidirani izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti, konsolidirani izvještaj o novčanim tokovima, konsolidirani izvještaj o promjenama kapitala za tada završenu godinu te konsolidirane bilješke uz financijske izvještaje, uključujući i sažetak značajnih računovodstvenih politika.

Prema našem mišljenju, osim za moguće učinke pitanja opisanog u našem izvješću neovisnog revizora u odjeljku „Osnova za mišljenje s rezervom“, priloženi konsolidirani godišnji financijski izvještaji istinito i fer prikazuju financijski položaj Grupe na 31. prosinca 2019., njenu financijsku uspješnost i novčane tokove za tada završenu godinu u skladu sa Zakonom o računovodstvu i Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja (MSFI-ima) koji su utvrđeni od Europske komisije i objavljeni u službenom listu Europske unije.

**Osnova za mišljenje s rezervom**

Na dan 31. prosinca 2019. godine, u okviru bilješke br. 21. „Zajmovi“ Grupa je iskazala obveze prema SPV ZA SANACIJU d.o.o., Zagreb u iznosu 36.575 tisuće kuna, koje je preuzelo sva potraživanja po kreditu i sporednim tražbinama od Jadranske banke d.d., Šibenik. Zaprimili smo izvod iz poslovnih knjiga vjerovnika prema kojoj je SPV ZA SANACIJU d.o.o., Zagreb, zadužilo za dodatnih 20.312 tisuća kuna zatezних kamata, iste nisu evidentirane u poslovne knjige Matičnog društva. U ožujku 2020. godine, Matično društvo je zaprimilo Obavijest o prijenosu tražbine o promjeni založnog vjerovnika temeljem Ugovora o ustupu potraživanja, od dana 6. ožujka 2020. godine, između SPV ZA SANACIJU d.o.o., Zagreb kao Ustupitelja i društva KTITOR d.o.o. kao Stjecatelja, koje se odnosi na dospjelo, a nepodmireno dugovanje Matičnog društva, s osnove Ugovora o dugoročnom kreditu br. 46/10 od dana 27.07.2010. i pripadajućih aneksa istomu. Obzirom na navedeno, nismo mogli utvrditi da li bi bila potrebna neka prepravljajnja po pitanju neevidentiranih zatezних kamata.

Obavili smo našu reviziju u skladu sa Zakonom o računovodstvu, Zakonom o reviziji i Međunarodnim revizijskim standardima (MREVS-ima). Naše odgovornosti prema tim standardima su detaljnije opisane u našem izvješću neovisnog revizora u odjeljku o revizorovim odgovornostima za reviziju konsolidiranih godišnjih financijskih izvještaja. Neovisni smo od Grupe u skladu s Kodeksom etike za profesionalne računovođe (IESBA Kodeks) i ispunili smo naše ostale etičke odgovornosti u skladu s IESBA Kodeksom. Vjerujemo da su revizijski dokazi koje smo dobili dostatni i primjereni da osiguraju osnovu za naše mišljenje s rezervom.

**Slika 3. Primjer mišljenja s rezervom za grupu Hoteli Vodice**

Izvor: Izvešće Uprave i revidirani konsolidirani godišnji financijski izvještaji za 2019. godinu, dostupno na: <https://zse.hr/userdocsimages/financ/HVDC-fin2019-1Y-REV-K-HR.pdf>

Negativno mišljenje će revizor dati ako nije moguće oblikovati mišljenje o financijskim izvještajima u cjelini zbog neslaganja koje je od tolike važnosti da ugrožava prezentirano stanje u tolikoj mjeri da izražavanje uvjetnog mišljenja o određenim aspektima ne bi bilo prikladno. Ovakvim mišljenjem jasno se ukazuje da financijski izvještaji nisu prikazani realno, jasno i sažeto navodeći sva pitanja oko kojih postoji neslaganje.



## IZVJEŠĆE NEOVISNOG REVIZORA

Upravi i dioničarima društva **DOMAĆA TVORNICA RUBLJA d.d.**, Zagreb

Izvešće o reviziji godišnjih financijskih izvještaja

### Negativno mišljenje

Obavili smo reviziju godišnjih financijskih izvještaja društva **DOMAĆA TVORNICA RUBLJA d.d.**, Zagreb (dalje: Društvo), koji obuhvaćaju izvještaj o financijskom položaju na datum 31. prosinca 2018. godine, izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti, izvještaj o novčanom toku i izvještaj o promjenama kapitala za godinu koja završava na taj datum te bilješke koje sadrže sažetak značajnih računovodstvenih politika.

Prema našem mišljenju, zbog propusta objavljivanja informacija navedenog u našem izvješću u Odjeljku s osnovom za negativno mišljenje, priloženi financijski izvještaji ne prezentiraju fer, u svim značajnim odrednicama, financijski položaj Društva na 31. prosinca 2018. i njegovu financijsku uspješnost te njegove novčane tokove za tada završenu godinu u skladu s Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja (MSFI-ima).

### Osnova za negativno mišljenje

#### *Vremenska ograničenost poslovanja*

Društvo je u 2018. godini ostvarilo dobit od 355.667 kn, no na poziciji zadržanih gubitaka iskazuje iznos od 78.925.802 kn, što daje ukupnu negativnu vrijednost kapitala od -8.406.889. Nadalje, iskazane kratkoročne obveze u iznosu od 6.802.922 kn su značajno veće od iskazane kratkotrajne imovine koja iznosi 799.818 kn. Dodatno, evidentirane su dugoročne obveze utvrđene predstečajnom nagodbom u iznosu od 3.250.265 kn, a koje su prema planu otplate do datuma ovog izvješća trebale biti podmirene. Društvo iz redovnog poslovanja ne ostvaruje prilode koji bi omogućili da redovito podmiruje vlastite obveze te je i dalje, bez obzira što je u tekućoj godini ostvarilo dobit, ovisno o financiranju od strane najvećeg dioničara ili drugih povezanih poduzetnika.

Takva situacija ukazuje na postojanje značajne neizvjesnosti koja može uzrokovati značajnu sumnju u sposobnost Društva da nastavi s vremenski neograničenim poslovanjem. Financijski izvještaji ne objavljuju na primjereni način to stanje.

## **Slika 4. Primjer negativnog mišljenja za društvo Domaća tvornica rublja d.d.**

Izvor: Godišnje izvješće Domaća tvornica rublja d.d, dostupno na: <https://zse.hr/UserDocsImages/financ/DTR-fin2018-1Y-REV-N-HR.pdf>

Suzdržanog mišljenja će revizor biti ako nije u mogućnosti reviziju provesti u skladu s revizijskim standardima te izražavanje mišljenja o financijskim izvještajima kao cjelini zbog postojanja sumnje ili ograničenja u radu koje je toliko važno da uvjetno mišljenje o određenim

aspektima nije prikladno. Tekst mora jasno ukazati da mišljenje nije moglo biti izraženo, jasno i sažeto navodeći sva pitanja kod kojih postoji dvojba ili neodređenost.

**Tablica 3. Utjecaj revizorove prosudbe o pitanju koje uzrokuje modifikaciju na vrstu mišljenja**

Vrsta pitanja koje uzrokuje modifikaciju	Revizorova prosudba o prožetosti učinaka ili mogućih učinaka na financijske izvještaje	
	Značajni, ali ne i prožimajući	Značajni i prožimajući
Financijski izvještaji su značajno pogrešno prikazani	Mišljenje s rezervom	Negativno mišljenje
Nemogućnosti dobivanja dostatnih i primjerenih revizijskih dokaza	Mišljenje s rezervom	Suzdržano mišljenje

Izvor: Međunarodni revizijski standard 705 (izmijenjen) - Modifikacije mišljenja u izvješću neovisnog revizora

Revizorovo mišljenje predstavlja najznačajniji segment revizorovog izvještaja o realnosti i objektivnosti financijskih izvještaja.

### 3.5 Odnos između eksterne revizije i revizijskog odbora

Suradnja revizijskog odbora s eksternom revizijom kao svoju primarnu zadaću ima utvrditi da financijski izvještaji realno i objektivno prikazuju financijski rezultat poduzeća te da je u skladu s usvojenim računovodstvenim politikama i načelima čime se stvara dodatno povjerenje interesno – utjecajnih skupina u poslovanje poduzeća i rad eksterne revizije. Stjecanje povjerenja kod javnosti, investitora i dioničara je bilo posebno važno nakon brojnih skandala u povijesti poput slučaja Enron, a najviše je tome pridonijela upravo uloga revizijskog odbora koji je nadgledao rad eksterne revizije i njihovu suradnju s upravom poduzeća.

Suradnja revizijskog odbora, osim na području financijskog izvještavanja, prisutna je i na drugim područjima poput procjene objektivnosti i neovisnosti revizora, imenovanja, nadzora efikasnosti i praćenja njihovog rada te izvještavanja.

Revizijski odbor je uključen u imenovanje ili smjenjivanje eksternog revizora, ugovaranje naknade i uvjeta revizijskih angažmana te ostalih bitnih nerevizijskih angažmana koje neovisni revizor obavlja. Osim izbora i imenovanja eksternog revizora, revizijski odbor odlučuje i o

mogućoj zamjeni eksternog revizora ili njegovom otpuštanju u slučajevima kada je neovisnost eksternog revizora narušena.

Nadalje prema Zakonu o reviziji revizijski odbor ispituje i prati neovisnost revizorskog društva što je od temeljne važnosti za odgovornost revizora u procesu obavljanja revizije. Revizijski odbor također prati i prikladnost nerevizorskih usluga koje eksterni revizor pruža s obzirom da pružanje usluga revizije isključuje mogućnost pružanja nerevizorskih usluga u istoj godini revidiranom subjektu.

Obveza eksternog revizora je kontinuirano izvještavati revizijski odbor o rezultatu financijskih izvještaja i ostalim relevantnim pitanjima koja proizlaze iz revizijskog angažmana s posebnim naglaskom na značajne slabosti, nedostatke i nepravilnosti interne kontrole u vezi s procesom financijskog izvještavanja. Eksterni revizor donosi zaključke i preporuke za poboljšanje poslovnih aktivnosti, internih kontrolnih postupaka i procedura u računovodstvenom informacijskom sustavu koje revizijski odbor mora razmotriti.

Sukladno odredbama Sarbanes-Oxley zakona “revizijsko društvo treba periodično izvještavati revizijski odbor o:<sup>76</sup>

- svim značajnim računovodstvenim politikama i postupcima njihove primjene
- svim alternativnim postupcima u svezi s financijskim informacijama unutar općeprihvaćenih računovodstvenih načela koji su bili raspravljani s menadžmentom, te o svim posljedicama primjene takvih alternativa, objavljivanja i postupanja, uključujući i postupak koji preferira revizor,
- ostalim oblicima pisane komunikacije između ovlaštenog revizijskog društva i menadžmenta o svim značajnim pitanjima, kao primjerice pismo menadžmentu, i sl.“

Nadalje, Međunarodni revizijski standard 260 bavi se revizorovom odgovornošću da komunicira s onima koji su zaduženi za upravljanje, a njegovi osnovni zahtjevi vezani su uz:<sup>77</sup>

- one koji su zaduženi za upravljanje – revizor određuje osobu ili osobe s kojom će komunicirati o svim važnim pitanjima,

---

<sup>76</sup> Tušek, B. (2010): Suradnja revizijskog odbora i eksternog revizora: Računovodstvo i financije br. 9/2010., HZRFD, Zagreb str. 78.

<sup>77</sup> Međunarodni revizijski standard 260 (izmijenjen) - Komuniciranje s onima koji su zaduženi za upravljanje, točke 11. – 23.

- pitanja o kojima treba komunicirati – uključuju revizorovu odgovornost u reviziji financijskih izvještaja, planirani djelokrug i vremenski raspored revizije, važne nalaze revizije koji su po revizorovoj prosudi relevantni te neovisnost revizora,
- proces komuniciranja – revizor komunicira s onima koji su zaduženi za upravljanje po ustanovljenom procesu, obliku, vremenu te primjerenosti komuniciranja,
- dokumentacija – za pitanja koja su priopćena u pisano obliku revizor zadržava kopiju dopisa kao dio revizijske dokumentacije, dok za pitanja koja su usmeno priopćena, revizor navodi kada i s kim se komuniciralo te ih uključuje u revizijsku dokumentaciju.

Izrazito je bitno da revizijski odbor i eksterna revizija imaju dobru komunikaciju tijekom cijelog procesa revizije i da je temelj njihove suradnje međusobno uvažavanje, a sve u cilju postizanja što veće kvalitete financijskih izvještaja i efikasnosti poslovanja poduzeća.



## **4. UČINKOVITOST REVIZIJSKOG ODBORA i KARAKTERISTIKE EKSTERNE REVIZIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ**

### **4.1 Definiranje uzorka i metodologije istraživanja**

U fokusu empirijskog dijela rada nalazi se analiza pitanja iz Kodeksa korporativnog upravljanja, a koja su vezana za rad revizijskog odbora i eksterne revizije. Svrha ovog istraživanja je utvrditi razinu učinkovitosti revizijskog odbora te mijenja li se razina učinkovitosti s godinama što je obuhvaćeno prvom hipotezom. Drugom hipotezom se pokušava dokazati značajna međuovisnost učinkovitosti revizijskog odbora i vrste revizorskih mišljenja, ključnih revizijskih pitanja te revizorove procjene vremenske neograničenosti poslovanja, dok u trećoj hipotezi se dokazuje postojanje pozitivne veze između učinkovitosti revizijskog odbora i učestalost odabira Velike četvorke kao revizorskog društva.

Za potrebe ovog rada pristupljeno je sekundarnim izvorima podatka objavljenim na stranicama Zagrebačke burze za sva poduzeća čije dionice kotiraju na burzi. Prikupljeni podatci se odnose na razdoblje od 2015. do 2018. godine.

U empirijskom dijelu rada koriste se kvantitativne metode u ekonomiji te metode tabelarnog i grafičkog prikazivanja kojima se prezentira struktura prema promatranim obilježjima. Upotrebom metoda deskriptivne statistike prezentiraju se srednje vrijednosti i to prosječna razina učinkovitosti te standardna devijacija.

Kao uvod u empirijski dio rada i rezultate istraživanja prezentira se set pitanja iz Kodeksa korporativnog upravljanja koji su fokus cijelog istraživanja, a kojeg su sva društva čije su dionice uvrštene na uređeno tržište obavezna objaviti te odgovoriti primjenjuju li preporuke Kodeksa. Na pitanja iz Kodeksa korporativnog upravljanja se odgovara s DA ili NE pri čemu je poželjno da je većina odgovora DA jer to znači da se društvo pridržava smjernica Kodeksa korporativnog upravljanja, a ako se ne pridržavaju, to jest odgovor je NE, potrebno je objasniti zašto se ne pridržavaju.

Iako su sva društva uvrštena na burzi obveznici objave godišnjeg Kodeksa korporativnog upravljanja to u praksi i nije slučaj pa će se u nastavku analizirati koliko društava je ispunilo obvezu objave Kodeksa za razdoblje od 2015. do 2018. godine. Također će se prikazati analizu o tome koliko je društava, od onih koja su objavila Kodeks, ustrojilo revizijski odbor, što su

također obveznici prema Zakonu o reviziju te analizu neovisnosti članova revizijskog odbora kao jednog od ključnih uvjeta koji se zahtijevaju od revizora.

**Tablica 4. Objava Kodeksa korporativnog upravljanja**

Je li društvo objavilo godišnji Kodeks korporativnog upravljanja?					
	da		ne		Ukupno
	N	%	n	%	
<b>2015</b>	102	74,45%	35	25,55%	137
<b>2016</b>	101	73,72%	36	26,28%	137
<b>2017</b>	100	72,99%	37	27,01%	137
<b>2018</b>	106	85,48%	18	14,52%	124
<b>Ukupno</b>	409	76,45%	126	23,55%	535

Izvor: izrada autorice

Iz tablica se može utvrditi da je nakon blage tendencije porasta izostanka objave Kodeksa korporativnog upravljanja s 25,55% promatranih poduzeća u 2015. godini na 27,01% promatranih poduzeća u 2017.godini, u 2018. godini ipak došlo do znatnijeg smanjenja izostanka objave Kodeksa, ali se smanjio i broj društava čije su dionice uvrštene na burzu. Povezanost između objave podataka o revizijskim aktivnostima i godina promatranja je ispitana  $\chi^2$  testom.

**Tablica 5. Povezanost između objave Kodeksa korporativnog upravljanja i godine promatranja**

Godina(4) x Izostanak revizije(2)			
	Chi-square	df	p
$\chi^2$ test	7,40	df=3	p=0,0602

Izvor: izrada autorice

Temeljem empirijske  $\chi^2$  vrijednosti 7,40 se može utvrditi postojanje povezanosti između izostanaka objave Kodeksa i godine promatranja, odnosno utvrđeno je postojanje razlike. Zaključak je donesen pri graničnoj razini signifikantnosti 10% (empirijska p vrijednost = 6,02%).

Na temelju prikupljenih podataka za poduzeća koja su objavila Kodeks korporativnog upravljanja analizirano je koliko je poduzeća ustrojilo revizijski odbor što je i prikazano u tablici 6.

**Tablica 6. Ustrojenje komisije za reviziju (revizijskog odbora) od strane nadzornog/upravnog odbora**

Je li nadzorni odnosno upravni odbor ustrojio komisiju za reviziju (revizijski odbor)?					
	ne		da		Ukupno
	N	%	n	%	
<b>2015</b>	36	35,29%	66	64,71%	102
<b>2016</b>	31	30,69%	70	69,31%	101
<b>2017</b>	21	21,00%	79	79,00%	100
<b>2018</b>	17	16,04%	89	83,96%	106
<b>Ukupno</b>	105	19,63%	304	56,82%	409

Izvor: izrada autorice

Ustrojenje komisije za reviziju (revizijskog odbora) od strane nadzornog/upravnog odbora je imalo tendenciju porasta u cijelom promatranom razdoblju, i to sa 64,71% promatranih poduzeća u 2015. godini na 83,96% u 2018. godini.

Povezanost između ustrojenja komisije za reviziju (revizijskog odbora) od strane nadzornog/upravnog odbora i godina promatranja je ispitana  $\chi^2$  testom.

**Tablica 7. Povezanost između ustrojenja revizijskog odbora i godine promatranja**

Godina(4) x Ustrojenje komisije za reviziju (revizijskog odbora) od strane nadzornog/upravnog odbora			
	Chi-square	df	p
$\chi^2$ test	12,58	df=3	p=0,0056

Izvor: izrada autorice

Temeljem empirijske  $\chi^2$  vrijednosti 12,58 se može utvrditi postojanje povezanosti između ustrojenja komisije za reviziju (revizijskog odbora) od strane nadzornog/upravnog odbora i godine promatranja odnosno utvrđeno je postojanje razlike. Zaključak je donesen pri graničnoj razini signifikantnosti 1% (empirijska p vrijednost = 0,56%).

S obzirom na to da je neovisnost većine članova revizijskog odbora važna karakteristika iz razloga što upravo revizijski odbori predstavljaju jedan od ključnih internih nadzornih mehanizama korporativnog upravljanja, a njihov rad i funkcioniranje u velikoj mjeri utječe na reviziju financijskih izvještaja, analiza neovisnosti većine članova revizijskog odbora je prikazana u tablici 8.

**Tablica 8. Analiza neovisnosti većine članova revizijskog odbora**

Je li većina članova komisije za reviziju iz redova neovisnih članova nadzornog odbora?					
	ne		da		Ukupno
	N	%	n	%	
<b>2015</b>	42	63,66%	24	36,36%	66
<b>2016</b>	44	62,85%	26	37,14%	70
<b>2017</b>	47	59,49%	32	40,51%	79
<b>2018</b>	49	55,05%	40	44,94%	89
<b>Ukupno</b>	182	59,87%	122	40,13%	304

Izvor: izrada autorice

U 2015. godini većina članova komisije za reviziju je iz redova neovisnih članova nadzornog odbora kod 36,36 % promatranih poduzeća te je prisutna tendencija porasta u svakoj narednoj godini do 2018. godine kada je kod 44,94% promatranih poduzeća većina članova komisije za reviziju iz redova neovisnih članova nadzornog odbora. Iako neovisnost većine članova revizijskog odbora bilježi tendenciju rasta s godinama, kod više od 50% promatranih poduzeća većina članova revizijskog odbora nije neovisna.

Povezanost između neovisnosti većine članova revizijskog odbora i godine promatranja je ispitana  $\chi^2$  testom.

**Tablica 9. Povezanost neovisnosti većine članova revizijskog odbora i godine promatranja**

Godina (4) x Većina članova komisije za reviziju iz redova neovisnih članova nadzornog odbora			
	Chi-square	df	p
$\chi^2$ test	1,51	df=3	0,679

Izvor: izrada autorice

Temeljem empirijske  $\chi^2$  vrijednosti 1,61 se ne može utvrditi postojanje povezanosti između ustroja članova komisije za reviziju većinom iz redova neovisnih članova nadzornog odbora i godine promatranja, odnosno nije utvrđeno postojanje razlike. Zaključak je donesen pri graničnoj razini signifikantnosti 10% (empirijska p vrijednost = 67,90%).

## 4.2 Testiranje hipoteza i analiza dobivenih rezultata

S obzirom na odgovornosti i zadatke revizijskog odbora koji se odnose na nekoliko područja, a kao najvažnije među njima možemo izdvojiti praćenje postupka financijskog izvještavanja, nadziranje rizika i kontrolnih postupaka te praćenje neovisnosti samostalnih revizora ili revizorskog društva koje obavlja reviziju bitno je da se članovi revizijskog odbora kontinuirano usavršavaju te pridonose porastu učinkovitosti cjelokupnog revizijskog odbora koji na samom kraju utječe i na učinkovitost samog poduzeća.

Postavljene su hipoteze:

**H<sub>0</sub>**... Tijekom vremena učinkovitost revizijskog odbora se nije povećala

**H<sub>1</sub>**... Tijekom vremena učinkovitost revizijskog odbora se povećala

Prvom hipotezom pretpostavlja se da se učinkovitost revizijskog odbora tijekom vremena povećala. Hipoteza se ispituje ANOVA testom.

Indeks razine učinkovitosti revizijskog odbora predstavlja odnos broja pozitivno odgovorenih pitanja iz godišnjeg upitnika o Kodeksu korporativnog upravljanja koji se odnose na pitanja vezana za revizijski odbor i ukupnog broja tvrdnji u upitniku što se može prikazati formulom:

$$IURO = \frac{\Sigma RO}{MaxRO}$$

Objašnjenje oznaka:

IURO – indeks razine učinkovitosti revizijskog odbora,

ΣRO – broj pozitivno odgovorenih pitanja iz Kodeksa korporativnog upravljanja,

MaxRO – maksimalni broj pitanja

Analizom odgovora iz Kodeksa korporativnog upravljanja za svako poduzeće koje je u danoj godini bilo uvršteno na burzi došli smo do izračuna indeksa razine učinkovitosti revizijskog odbora. U tablici 10. prikazan je postotak poduzeća koji su dali pozitivni odgovor to jest usklađenost poduzeća s Kodeksom razrađeno po godinama i pitanjima vezanima za rad revizijskog odbora.

**Tablica 10. Postotak usklađenosti poduzeća s Kodeksom po godinama i po pitanjima**

	PITANJA IZ KODEKSA VEZANA ZA REVIZIJSKI ODBOR	2015. godina	2016. godina	2017. godina	2018. godina
34	Je li nadzorni odnosno upravni odbor ustrojio komisiju za reviziju (revizijski odbor)?	64,71%	69,31%	79,00%	83,96%
35	Je li većina članova komisije za reviziju iz redova neovisnih članova nadzornog odbora?	36,36%	37,14%	40,15%	44,94%
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?	61,76%	66,34%	79,00%	81,13%
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?	59,80%	65,35%	79,00%	81,13%
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?	35,29%	38,61%	48,00%	50,00%
39	Ako u društvu funkcija unutarnje revizije ne postoji, je li komisija za reviziju izvršila procjenu potrebe za uspostavom takve funkcije?	36,27%	37,62%	46,00%	46,23%
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?	59,80%	65,35%	76,00%	80,19%
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?	33,33%	38,61%	50,00%	51,89%
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?	19,61%	22,77%	28,00%	31,13%
43	Je li komisija za reviziju razmotrila učinkovitost vanjske revizije i postupke višeg rukovodećeg kadra s obzirom na preporuke koje je iznio vanjski revizor?	60,78%	65,35%	77,00%	76,42%

Izvor: izrada autorice

U tablici 11. prikazan je prosječni indeks učinkovitosti revizijskog odbora svih poduzeća čije su dionice bile uvrštene na burzi u danoj godini.

**Tablica 11. Indeks učinkovitosti revizijskog odbora**

Godina	N	Prosjeak IURO	SD
2015	102	46,97%	36,70
2016	101	51,13%	36,11
2017	100	59,40%	32,37
2018	106	61,98%	30,72

Izvor: izrada autorice

Iz tablice se može utvrditi postojanje tendencije porasta indeksa razine učinkovitosti revizijskog odbora sa 46,97% utvrđenog u 2015. godini na 61,98% utvrđenog u 2018. godini.

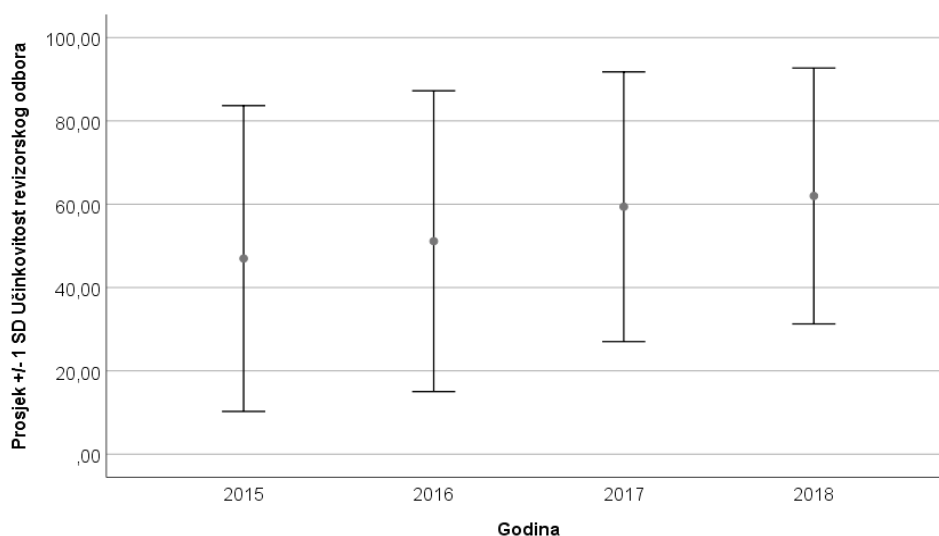
Postojanje razlike ispituje se ANOVA testom.

**Tablica 12. Ispitivanje razlike prosječne vrijednosti IURO**

	Df	SS	MS	F	p*
Godina	3	15194,00	5065,00	4,37	0,005
Pogreška	405	469283,00	1159,00		
Ukupno	408	484477,00			

Izvor: izrada autorice

Temeljem empirijske F vrijednosti 4,37 pri empirijskoj razini signifikantnosti od 0,005 se može utvrditi da se može odbaciti pretpostavka o jednakoj prosječnoj vrijednosti indeksa učinkovitosti revizijskog odbora među promatranim godinama. Kretanje razine učinkovitosti prezentira se i grafički.



**Slika 5. Grafički prikaz kretanja razine učinkovitosti revizijskog odbora**

Izvor: izrada autorice

Na grafikonu su prikazane prosječne vrijednosti indeksa učinkovitosti revizijskog odbora po godinama iz kojeg je jasno vidljivo kako se učinkovitost revizijskog odbora, koja je 2015. godine prosječno iznosila 46,97%, postepeno povećala te ona u 2018.godini prosječno iznosi 61,98%. Na temelju prethodnih izračuna i grafičkog prikaza može se zaključiti kako se prihvaća  $H_1$  kao istinita.

**Druga hipoteza** koja se postavlja je slijedeća:

**$H_0$ ...**Ne postoji značajna međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora i vrste mišljenja, revizorove procjene vremenske neograničenosti poslovanja te broja ključnih revizijskih pitanja

**$H_1$ ...**Postoji značajna međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora i vrste mišljenja, revizorove procjene vremenske neograničenosti poslovanja te broja ključnih revizijskih pitanja

S obzirom da je jedna od zadaća revizijskog odbora utvrditi jesu li svi financijski izvještaji sastavljeni sukladno usvojenim računovodstvenim politikama društva, relevantnim računovodstvenim standardima i zakonskim propisima, a zadaća revizora je da na kraju procesa revizije izrazi mišljenje o tome jesu li svi financijski izvještaji u svim bitnim odrednicama, u skladu s utvrđenim financijskim okvirom izvještavanja za pretpostaviti je da će učinkovitost revizijskog odbora imati značajan utjecaj na vrstu mišljenja koje revizor donosi odnosno očekuje se pozitivna veza između učinkovitosti revizijskog odbora i vrste mišljenja. Rezultati analize provedenog t-testa su prikazani u tablici 13, dok je u tablici 14 prikazana korelacija između navedenih varijabli.

**Tablica 13. Prosječna učinkovitost kod poduzeća s izraženim modificiranim mišljenjem odnosno pozitivnim mišljenjem**

Mišljenje revizora							
	Modificirano mišljenje		Pozitivno mišljenje		t	df	P
	Prosjeak	SD	Prosjeak	SD			
<b>Učinkovitost</b>	45,71	37,65	68,70	24,62	- 3,640	103	0,000

Izvor: izrada autorice



Prosječna učinkovitost je veća za 24,56 bodova kod promatranih poduzeća koja su imala pozitivno mišljenje revizora u odnosu na poduzeća s izraženim modificiranim mišljenjem. Temeljem empirijske t vrijednosti – 3,912 pri empirijskoj p vrijednosti 0,000 donosi se zaključak o postojanju statistički značajne razlike.

**Tablica 14. Korelacija između učinkovitosti revizijskog odbora i revizorskog mišljenja**

Point – biserial koeficijent korelacije			
		Učinkovitost	Mišljenje
Učinkovitost	Pearson Correlation	1	,338**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	106	105
Mišljenje	Pearson Correlation	,338**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	121

Izvor: izrada autorice

Povezanost između vrste izraženog mišljenja i učinkovitosti je slaba pozitivna te statistički značajna. Zaključak je donesen temeljem vrijednosti point - biserial koeficijenta korelacije  $r_{pb}=0,338$  pri empirijskoj p vrijednosti 0,000.

Vremenska neograničenost poslovanja kao što sama riječ navodi pretpostavlja da će društvo poslovati na neograničen vremenski period i da se ne očekuje njihovo gašenje ili likvidacija u skoroj budućnosti. Kako učinkovitost revizijskog odbora pozitivno utječe na poslovanje poduzeće pretpostavlja se i pozitivna veza između učinkovitosti revizijskog odbora i ocjene vremenske neograničenosti poslovanja. Rezultati provedenog t-testa su prikazani u tablici 15 dok je u tablici 16 prikazan point - biserial korelacijski test.

**Tablica 15. Prosječna učinkovitost u odnosu na ocjenu vremenske neograničenosti poslovanja**

Pretpostavka vremenske neograničenosti poslovanja							
	da		ne		t	df	P
	Prosjek	SD	Prosjek	SD			
<b>Učinkovitost</b>	63,20	30,35	50,00	28,28	-0,952	103	0,344

Izvor: izrada autorice

Prosječna učinkovitost je za 13,20 bodova veća kod promatranih poduzeća koja su imala pozitivnu ocjenu vremenske neograničenosti poslovanja u odnosu na poduzeća sa izraženom sumnjom u vremensku neograničenost poslovanja. Temeljem empirijske t vrijednosti -0,952 pri empirijskoj p vrijednosti 0,344 donosi se zaključak o postojanju statistički značajne razlike.

**Tablica 16. Korelacija između učinkovitosti revizijskog odbora i ocjene vremenske neograničenosti poslovanja**

Point – biserial koeficijent korelacije			
		Učinkovitost	VNP
Učinkovitost	Pearson Correlation	1	,093
	Sig. (2-tailed)		,344
	N	106	105
VNP	Pearson Correlation	,093	1
	Sig. (2-tailed)	,344	
	N	105	121

Izvor: izrada autorice

Povezanost između učinkovitosti revizijskog odbora i ocjene vremenske neograničenosti poslovanja je pozitivna, ali slaba te je statistički značajna. Zaključak je donesen temeljem vrijednosti point – biserial koeficijenta korelacije  $r_{pb}=0,093$  pri empirijskoj p vrijednosti 0,344.

Ključna revizijska pitanja su pitanja od najveće važnosti u reviziji financijskih izvještaja pri čijem odabiru se u obzir uzimaju područja s višim procijenjenim rizikom značajnog pogrešnog prikazivanja, važne revizorove prosudbe u vezi s područjima u financijskim izvještajima koja sadrže važne menadžmentove prosudbe, uključujući računovodstvene procjene koje su bile prepoznate kao one s visokim stupnjem nesigurnosti procjene te učinak na reviziju uslijed važnih događaja ili transakcija nastalih tijekom razdoblja. Slijedom navedenog pretpostavlja se kako postoji značajna međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora i broja ključnih revizijskih pitanja.

**Tablica 17. Korelacija između broja ključnih revizijskih pitanja i učinkovitosti revizijskog odbora**

Korelacija			
		KRP	Učinkovitost
KRP	Pearson Correlation	1	,043
	Sig. (2-tailed)		,669
	N	118	103
Učinkovitost	Pearson Correlation	,043	1
	Sig. (2-tailed)	,669	
	N	103	106

Izvor: izrada autorice

Povezanost između broja ključnih revizorskih pitanja i učinkovitosti revizijskog odbora je pozitivna i slaba, ali nije statistički značajna. Zaključak je donesen temeljem vrijednosti koeficijenta korelacije  $r=0,043$  pri empirijskoj p vrijednosti 0,669.

Nakon provedenog ispitivanja utvrđeno je postojanje povezanosti između učinkovitosti revizijskog odbora i vrste izraženog mišljenja odnosno ocjene vremenske neograničenosti poslovanja, dok povezanost između broja ključnih revizijskih pitanja i učinkovitosti revizijskog odbora nije statistički značajna. Hipoteza se djelomično prihvaća kao istinita.

**Treća hipoteza** pokušava dokazati pretpostavku kako će učinkovitiji revizijski odbor za odabir revizorskog društva odabrati nekoga iz Velike četvorke, posebno ako se uzme u obzir njihova koncentracija na tržištu u odnosu na sve ostale.

Postavljaju se slijedeće hipoteze:

**H<sub>0</sub>**... Ne postoji pozitivna veza između učinkovitosti revizijskog odbora i odabira Velike četvorke za revizorsko društvo

**H<sub>1</sub>**... Postoji pozitivna veza između učinkovitosti revizijskog odbora i odabira Velike četvorke za revizorsko društvo

**Tablica 18. Prosječna učinkovitost u odnosu na revizorsko društvo**

Revizor							
	Velika 4		Ostali		t	df	P
	Prosjek	SD	Prosjek	SD			
<b>Učinkovitost</b>	66,36	27,88	56,15	33,29	-1,685	103	0,095

Izvor: izrada autorice

Prosječna učinkovitost revizijskog odbora je za 10,21 bodova veća kod poduzeća koji su za revizorsko društvo odabrali Veliku četvorku u odnosu na društva kojima su ostala revizorska društva provodila reviziju finansijskih izvještaja. Temeljem empirijske t vrijednosti -1,685 pri empirijskoj p vrijednosti 0,095 donosi se zaključak o postojanju statistički značajne razlike.

**Tablica 19. Korelacija između učinkovitosti revizijskog odbora i odabira Velike četvorke**

<b>Point – biserial koeficijent korelacije</b>			
		Učinkovitost	Revizor
Učinkovitost	Pearson Correlation	1	,164
	Sig. (2-tailed)		,095
	N	106	105
Revizor	Pearson Correlation	,164	1
	Sig. (2-tailed)	,095	
	N	105	122

Izvor: izrada autorice

Povezanost između učinkovitosti revizijskog odbora i odabira revizorskog društva iz Velike četvorke je slaba pozitivna te je statistički značajna. Zaključak je donesen temeljem vrijednosti point - biserial koeficijenta korelacije  $r_{pb}=0,164$  pri empirijskoj p vrijednosti 0,095.

Hipoteza se prihvaća kao istinita.

## 5. ZAKLJUČAK

S razvojem revizije kao profesije istovremeno se mijenjala i uloga revizijskog odbora koji u suvremenom poslovanju predstavljaju jedan od glavnih internih mehanizama korporativnog upravljanja. Značajnost revizijskog odbora ogleda su ponajviše u odgovornosti i zadacima koje revizijski odbor obavlja. Kao najvažnija zadaća revizijskog odbora može se izdvojiti praćenje postupka financijskog izvještavanja i utvrđivanje jesu li svi financijski izvještaji sastavljeni sukladno usvojenim računovodstvenim politikama društva, relevantnim računovodstvenim standardima i zakonskim propisima pri čemu revizijski odbor djeluje kao zastupnik vanjskih interesnih skupina. Rad revizijskog odbora je usko vezan uz rad eksterne revizije, a posebno je važno da međusobno imaju dobru komunikaciju tijekom svih faza revizije.

Proces eksterne revizije sastoji se od nekoliko faza kroz koje revizor prolazi pri reviziji financijskih izvještaja, a završna faza se odnosi na izražavanje mišljenja o tome jesu li financijski izvještaji poduzeća u svim značajnim aspektima u skladu s računovodstvenim standardima. Izmjenama određenih Međunarodnih računovodstvenih standarda kojima je došlo do promjene strukture revizijskog izvješća, sada se u revizijskom izvješću navodi i odjeljak vezan za vremensku neograničenost poslovanja, a kao najznačajnija promjena je uvođenje odjeljka sa ključnim revizijskim pitanjima čija je svrha povećanje kvalitete i transparentnosti revizijskog izvješća te osiguravanje boljeg uvida korisnicima.

U empirijskom dijelu rada analizirani su odgovori vezani za rad revizijskog odbora iz godišnjeg Kodeksa korporativnog upravljanja za razdoblje od 2015. do 2018. na uzorku od 124 poduzeća u 2018. godini odnosno 137 poduzeća u prethodnim godinama te revizijski izvještaji iz kojih su posebno promatrane stavke vezano za izraženo mišljenje revizora, vremensku neograničenost poslovanja, ključna revizijska pitanja te revizorsko društvo koje je obavljalo reviziju na istom uzorku za 2018. godinu.

Analizom odgovora iz Kodeksa korporativnog upravljanja, nakon isključenja poduzeća koja nisu objavila Kodeks iz uzorka, izračunat je indeks razine učinkovitosti revizijskog odbora koji predstavlja odnos broja pozitivno odgovorenih pitanja i ukupnog broja pitanja vezanih uz rad revizijskog odbora. Prvom hipotezom pretpostavljeno je da se učinkovitost revizijskog odbora tijekom vremena povećala, a istraživanje je pokazalo da je prosječna učinkovitost revizijskog odbora koja je 2015. godine iznosila 46,97% s godinama imala konstantu tendenciju rasta pa je tako prosječna učinkovitost 2018. godine iznosila 61,98%.

Dobiveni izračun indeksa učinkovitosti koristio se i u preostale dvije hipoteze u kojima se testiralo postojanje značajne međuovisnost učinkovitosti revizijskog odbora i vrste revizorskih mišljenja, ključnih revizijskih pitanja revizorove procjene vremenske neograničenosti poslovanja, dok se u trećoj hipotezi testiralo postojanje pozitivne veze između učinkovitosti revizijskog odbora i učestalost odabira Velike četvorke kao revizorskog društva.

Testiranjem se došlo do podataka da je prosječna učinkovitost kod poduzeća sa izraženim pozitivnim mišljenjem veća za 24,56 boda u odnosu na poduzeća s izraženim modificiranim mišljenjem te da je prosječna učinkovitost za 13,20 bodova veća kod promatranih poduzeća koja su imala pozitivnu ocjenu vremenske neograničenosti poslovanja u odnosu na poduzeća sa izraženom sumnjom u vremensku neograničenost poslovanja. Istraživanje je pokazalo da postoji slaba pozitivna, ali statički značajna povezanost između učinkovitosti revizijskog odbora i vrste mišljenja te revizorove procjene vremenske neograničenosti poslovanja dok između učinkovitosti revizijskog odbora i ključnih revizijskih pitanja postoji slaba pozitivna povezanost, ali ona nije statistički značajna. Nadalje, provođenjem testova u trećoj hipotezi dolazimo do podatka da je prosječna učinkovitost revizijskog odbora za 10,21 bodova veća kod društava koji su za revizorsko društvo odabrali Veliku četvorku u odnosu na društva kojima su ostala revizorska društva provodila reviziju financijskih izvještaja te je dokazano postojanje slabe pozitivne povezanosti koja je statistički značajna što je potvrdilo pretpostavku da će učinkovitiji revizijski odbor za revizorsko društvo odabrati Veliku četvorku.

## SAŽETAK

Među najvažnijim mehanizmima korporativnog upravljanja možemo izdvojiti s jedne strane revizijski odbor te s druge strane eksternu reviziju i sam proces eksterne revizije koji revizor prolazi tijekom revizije financijskih izvještaja. U fokusu ovog istraživanja nalazi se analiza pitanja iz Kodeksa korporativnog upravljanja koja su vezana za rad revizijskog odbora i na temelju kojih je izračunat indeks učinkovitosti revizijskog odbora za razdoblje od 2015. do 2018. na uzorku od 124 poduzeća u 2018. godini odnosno 137 poduzeća u prethodnim godinama te godišnji revizijski izvještaji iz kojih su posebno promatrane stavke vezano za izraženo mišljenje revizora, vremensku neograničenost poslovanja, ključna revizijska pitanja te revizorsko društvo koje je obavljalo reviziju na istom uzorku za 2018. godinu. Dakle, cilj ovog rada je istraživanje uloge i značaja revizijskog odbora u procesu eksterne revizije.

Na temelju izračuna IURO za navedeni uzorak donosi se zaključak da se prosječna učinkovitost revizijskog odbora s godinama povećala što je izrazito važno s obzirom na ulogu revizijskog odbora koja postaje sve značajnija te je za očekivati da će u Republici Hrvatskoj taj trend nastaviti rasti u pozitivnom smjeru. Nadalje, utvrđeno je postojanje slabe pozitivne, ali statistički značajne povezanosti između učinkovitosti revizijskog odbora i vrste mišljenja te revizorove procjene vremenske neograničenosti poslovanja što je ispunilo pretpostavku kako će poduzeća sa učinkovitijim revizijskim odborom imati više izraženih pozitivnih mišljenja te pozitivnu ocjenu vremenske neograničenosti poslovanja dok između učinkovitosti revizijskog odbora i ključnih revizijskih pitanja postoji slaba pozitivna povezanost, ali ona nije statistički značajna. Također, ispitana je međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora i odabira Velike četvorke za revizorsko društvo te je utvrđeno postojanje slabe pozitivne te statistički značajne povezanosti uz prosječnu učinkovitost veću za 10,21 bodova kod poduzeća koji su za revizorsko društvo odabrali Veliku četvorku.

***Ključne riječi:** učinkovitost revizijskog odbora, proces eksterne revizije, ključna revizijska pitanja, vremenska neograničenost poslovanja*

## SUMMARY

Among the most important mechanisms of corporate governance, we can single out on one side the audit committee and on the other side the external audit and the process of external audit that the auditor goes through during the audit of financial statements. The focus of this research is the analysis of issues from the Corporate Governance Code related to the work of the audit committee and based on which was calculated Auditing Board effectiveness index for the period from 2015 to 2018 on a sample of 124 companies in 2018 and 137 companies in previous years and annual audit reports from which items related to the auditor's opinion, going concern, key audit issues and the audit company that performed the audit on the same sample for 2018 were specifically observed. Thus, the aim of this study is to explore the role and importance of the audit committee in the external audit process.

Based on the calculation of the IURO for this sample, it is concluded that the average efficiency of the audit committee has increased over the years, which is extremely important given the role of the audit committee which is becoming increasingly important and it is to be expected that in the Republic of Croatia this trend will continue to grow in a positive direction. Furthermore, there was a weak positive but statistically significant correlation between the effectiveness of the audit committee and the type of opinion and the auditor's assessment of going concern, which is met by the assumption that companies with an effective audit committee will have more positive opinions and a positive assessment of going concern while between audit committee and key audit issues there is a weak positive correlation, but it is not statistically significant. Also, it was researched the interdependence between the efficiency of the audit committee and the selection of the Big Four for the audit company and found the existence of weak positive and statistically significant correlation with the average efficiency higher by 10.21 points in companies that chose the Big Four for the audit company.

**Keywords:** *audit committee efficiency, external audit process, key audit issues, going concern*



## LITERATURA

### KNJIGE:

1. Carmichael, D. R., Willingham, J. J. (2000) Pojmovi i metode revizije: vodič u suvremenu revizijsku teoriju i praksu. Zagreb: Mate.
2. Filipović, I. (2009) Revizija. Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb.
3. Filipović, I., Bartulović M., Filipović M. (2018): Revizija - mehanizam nadzora i povjerenja. Split, Redak
4. Popović Ž., Vitezić N. (2000): Revizija i analiza: instrumenti uspješnog donošenja poslovnih odluka, Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika
5. Sever Mališ, S., Tušek B., Žager, L. (2012): Revizija: načela, standardi, postupci, Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
6. Soltani B. (2009.): Revizija: Međunarodni pristup, Mate d.o.o.
7. Tušek, B., Žager, L., Barišić, I. (2014): Interna revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb
8. Tipurić, D. (2006), Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb.
9. Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb.
10. Tipurić, D. (2011): Promjene vrhovnog menadžmenta i korporativno upravljanje, Zagreb, Sinergija.
11. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Sveučilište u Rijeci, Rijeka.

### ZBORNICI, ČLANCI I RADOVI:

1. Cetina, M. (2017): Važnost korporativnog upravljanja u osnaživanju društvene odgovornosti poduzeća', Diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
2. Čengić, D (1998):. Problemi korporacijskog upravljanja u postprivatizacijskom razdoblju, Društvena istraživanja, god. 7, BR. 6 (38), Zagreb, str. 767-792.
3. Čengić, D. (2009). Korporativno upravljanje Darko Tipurić (ur.). Društvena istraživanja, 18 (1-2 (99-100)), 317-321. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/37193>
4. Hruška, D. (2005) Vlasnička koncentracija i korporativno upravljanje u Republici Hrvatskoj. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet
5. Lovrinčević, M. (2012): Međuovisnost korporativnog poduzetništva i stakeholderske orijentacije velikih hrvatskih poduzeća, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Split

6. Obuljen, D. (2017). Međuvodnost kvalitete korporativnog upravljanja i poduzetničke orijentacije hrvatskih poduzeća (Disertacija). Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:826292>
7. Pernar, L., Mijoč, I. i Danić, D. (2009). Upravljanje kvalitetom revizijskog procesa u vanjskoj reviziji. *Ekonomski vjesnik*, XXII (1), 161-170., raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/42881>
8. Pretnar Abičić S. (2016): Formiranje mišljenja i izvješćivanje o financijskim izvještajima - MRevS 700 (izmijenjen), *Računovodstvo, revizija i financije* br.9/2016, Zagreb
9. Pretnar Abičić S.(2016): Početni angažman revizora, *Računovodstvo, revizija i financije* br.10/2016, Zagreb
10. Pretnar Abičić S.(2017): Modifikacije mišljenja u izvješću neovisnog revizora, *Računovodstvo, revizija i financije* br.3/2017, Zagreb
11. Prović, L. (2017): Učinkovitost revizijskog odbora kao mehanizma korporativnog upravljanja (Diplomski rad), *Ekonomski fakultet Split*, raspoloživo na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:081792>
12. Radman Peša, Anita; Lukavac, Marko; Prohaska, Zdenko, *Važnost internih i eksternih mehanizama korporativnog upravljanja za društveno odgovorno i održivo poslovanje banaka // Financije na prekretnici: Imamo li snage za iskorak? / Blažić, Helena ; Dimitrić, Mira ; Pečarić, Mario (ur.). Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, 2017. str. 227-252*Tipurić, D. (2006): Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, *Sinergija*, Zagreb
13. Račić, D. i Cvijanović, V. (2006). Stanje i perspektive korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj: Primjer javnih dioničkih društava. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 4 (1), 205-216., raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/10967>
14. Sever, S. (2009). Stanje i perspektive financijskog izvještavanja i revizije u kotirajućim poduzećima u Republici Hrvatskoj. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 7 (2), 75-87., raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/44425>
15. Tomšić, D. (2015). Prikaz knjige: "Korporativno upravljanje u Hrvatskoj – Ocjena kvalitete korporativnog upravljanja hrvatskih dioničkih društava SEECGAN metodologijom". *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 13 (1), 165-169., raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/141103>
16. Tušek, B. (2007). Revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja. *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 20 (2), 86-103., raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/21467>

17. Tušek, B., (2010): Suradnja revizijskog odbora i eksternog revizora, Računovodstvo i financije br. 9/2010., HZRFD, Zagreb, str. 77-85
18. Tušek, B. (2016). Suradnja između revizorskog odbora i eksternog revizora kao determinanta kvalitete revizije financijskih izvještaja. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, (Posebno izdanje 2016), 325-357., raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/203931>
19. Tušek, B., Filipović, I. i Filipović, D. (2009). Istraživanje odnosa eksterne revizije i nadzornog odbora u Republici Hrvatskoj. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 7 (1), 121-141., raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/40550>
20. Tušek, B., Filipović, D. i Pokrovac, I. (2008). Uloga revizijskog odbora u povećanju eksternih i internih mehanizama korporativnog upravljanja. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 6 (1), 223-240., raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/30956>
21. Tušek, B., Sever, S. (2007). Uloga interne revizije u povećanju kvalitete poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj-empirijsko istraživanje. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 5 (1), 273-294., raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/26135>
22. Žager, L., Sever Mališ, S. i Brozović, M. (2018). Revizijski odbor kao čimbenik kvalitete eksterne revizije. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, (24), 290-308., raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/216721>

#### PRAVILNICI I ZAKONI:

1. Direktiva 2014/56/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 16. travnja 2014. o izmjeni Direktive 2006/43/EZ o zakonskim revizijama godišnjih financijskih izvještaja i konsolidiranih financijskih izvještaja, raspoloživo na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0056&from=EN>
2. Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga i Zagrebačka burza d.d. (2007) Kodeks korporativnog upravljanja. Zagreb: Zagrebačka burza d.d. – HANFA
3. Hrvatska revizorska komora (2014): Izvješće o nadzoru i provjeri kvalitete rada revizorskih društava/samostalnih revizora i ovlaštenih revizora raspoloživo na : <http://www.revizorska-komora.hr/index.php/nadzor-i-provjera-kvalitete-rada.html>
4. Hrvatska revizorska komora. (2010.). Međunarodni revizijski standardi, Međunarodni standardi kontrole kvalitete, Međunarodne smjernice revizijske prakse (prijevod s

- engleskog jezika). Zagreb raspoloživo na : <http://www.revizorska-komora.hr/index.php/kodeks-standardi-smjernice/medjunarodni-revizijski-standardi.html>
5. Hrvatska revizorska komora (2016): Priručnik s Kodeksom etike za profesionalne računovođe, IFAC izdanje, raspoloživo na: [http://www.revizorska-komora.hr/pdf/Kodeks-etike/2018\\_IESBA\\_Prirucnik%20Etika%202016\\_final.pdf](http://www.revizorska-komora.hr/pdf/Kodeks-etike/2018_IESBA_Prirucnik%20Etika%202016_final.pdf)
  6. Hrvatska revizorska komora (2014) : Vodič za kontrolu kvalitete za mala i srednja revizorska društva, Treće izdanje raspoloživo na: [http://www.revizorska-komora.hr/pdf/MRevS/VOLUME%203%20KONACNO%20\(2\).pdf](http://www.revizorska-komora.hr/pdf/MRevS/VOLUME%203%20KONACNO%20(2).pdf)
  7. Međunarodni revizijski standard 250 (izmijenjen) – Razmatranje zakona i regulative u reviziji finansijskih izvještaja, raspoloživo na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_01\\_3\\_73.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_01_3_73.html)
  8. Međunarodni revizijski standard 260 (izmijenjen) – Komuniciranje s onima koji su zaduženi za upravljanje 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)
  9. Međunarodni revizijski standard 300 - Planiranje raspoloživo na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_03\\_28\\_1012.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_03_28_1012.html)
  10. Međunarodni revizijski standard 330 - Revizijski postupci kao reakcija na procijenjene rizike, raspoloživo na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_03\\_28\\_1013.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_03_28_1013.html)
  11. Međunarodni revizijski standard 570 – Vremenska neograničenost poslovanja, raspoloživo na: [http://www.revizorska-komora.hr/pdf/MRevS/2015%20IAASB%20Handb%20MRevS%20570%20\(izmijenjen\).pdf](http://www.revizorska-komora.hr/pdf/MRevS/2015%20IAASB%20Handb%20MRevS%20570%20(izmijenjen).pdf)
  12. Međunarodni revizijski standard 700 (izmijenjen) - Formiranje mišljenja i izvješćivanje o finansijskim izvještajima, raspoloživo na: [http://www.revizorska-komora.hr/pdf/MRevS/2015%20IAASB%20Handb%20MRevS%20700%20\(izmijenjen\).pdf](http://www.revizorska-komora.hr/pdf/MRevS/2015%20IAASB%20Handb%20MRevS%20700%20(izmijenjen).pdf)
  13. Međunarodni revizijski standard 701 - Priopćavanje ključnih revizijskih pitanja u izvješću neovisnog revizora, raspoloživo na: <http://www.revizorska-komora.hr/pdf/MRevS/2015%20IAASB%20Handb%20MRevS%20701.pdf>
  14. Međunarodni revizijski standardi 705 (izmijenjen) - Modifikacije mišljenja u izvješću neovisnog revizora, raspoloživo na: [http://www.revizorska-komora.hr/pdf/MRevS/2015%20IAASB%20Handb%20MRevS%20705%20\(izmijenjen\).pdf](http://www.revizorska-komora.hr/pdf/MRevS/2015%20IAASB%20Handb%20MRevS%20705%20(izmijenjen).pdf)

[komora.hr/pdf/MRevS/2015%20IAASB%20Handb%20MRevS%20705%20\(izmijenjen\).pdf](http://www.revizorska-komora.hr/pdf/MRevS/2015%20IAASB%20Handb%20MRevS%20705%20(izmijenjen).pdf)

15. Međunarodni revizijski standard 706 (izmijenjen) - Točke za isticanje pitanja i točke za ostala pitanja u izvješću, raspoloživo na: [http://www.revizorska-komora.hr/pdf/MRevS/2015%20IAASB%20Handb%20MRevS%20706%20\(izmijenjen\).pdf](http://www.revizorska-komora.hr/pdf/MRevS/2015%20IAASB%20Handb%20MRevS%20706%20(izmijenjen).pdf)
16. Zakon o računovodstvu (2015), Narodne novine d.d. Zagreb, broj 78/2015, čl. 3, raspoloživo na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_07\\_78\\_1493.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_07_78_1493.html)
17. Zakon o reviziji (1992), Narodne novine d.d. Zagreb, broj 90/1992, raspoloživo na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1992\\_12\\_90\\_2332.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1992_12_90_2332.html)
18. Zakon o reviziji (2017), Narodne novine d.d. Zagreb, broj 127/17, raspoloživo na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017\\_12\\_127\\_2873.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_12_127_2873.html)
19. Zakon o trgovačkim društvima (2011), Narodne novine d.d. Zagreb, broj 152/2011, čl.272p, raspoloživo na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_12\\_152\\_3144.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_12_152_3144.html)

#### OSTALI INTERNET IZVORI:

1. [www.enciklopedija.hr](http://www.enciklopedija.hr)
2. [www.fina.hr/rgfi](http://www.fina.hr/rgfi)
3. [www.hanfa.hr](http://www.hanfa.hr)
4. [www.pwc.com](http://www.pwc.com)
5. [www.rrif.hr](http://www.rrif.hr)
6. [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
7. [www.zse.hr](http://www.zse.hr)

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Usporedba otvorenoga i zatvorenog sustava korporativnog upravljanja .....	14
Tablica 2. Prednosti i nedostaci osnivanja i djelovanja revizijskog odbora.....	25
Tablica 3. Utjecaj revizorove prosudbe o pitanju koje uzrokuje modifikaciju na vrstu mišljenja .....	50
Tablica 4. Objava Kodeksa korporativnog upravljanja.....	54
Tablica 5. Povezanost između objave Kodeksa korporativnog upravljanja i godine promatranja .....	54
Tablica 6. Ustrojenje komisije za reviziju (revizijskog odbora) od strane nadzornog/upravnog odbora.....	55
Tablica 7. Povezanost između ustrojenja revizijskog odbora i godine promatranja .....	55
Tablica 8. Analiza neovisnosti većine članova revizijskog odbora .....	56
Tablica 9. Povezanost neovisnosti većine članova revizijskog odbora i godine promatranja .	56
Tablica 10. Postotak usklađenosti poduzeća s Kodeksom po godinama i po pitanjima .....	58
Tablica 11. Indeks učinkovitosti revizijskog odbora .....	59
Tablica 12. Ispitivanje razlike prosječne vrijednosti IURO .....	59
Tablica 13. Prosječna učinkovitost kod poduzeća sa izraženim modificiranim mišljenjem odnosno pozitivnim mišljenjem .....	60
Tablica 14. Korelacija između učinkovitosti revizijskog odbora i revizorskog mišljenja .....	61
Tablica 15. Prosječna učinkovitost u odnosu na ocjenu vremenske neograničenosti poslovanja .....	61
Tablica 16. Korelacija učinkovitosti revizijskog odbora i ocjene vremenske neograničenosti poslovanja.....	62
Tablica 17. Korelacija između broja ključnih revizijskih pitanja i učinkovitosti revizijskog odbora.....	63
Tablica 18. Prosječna učinkovitost u odnosu na revizorsko društvo .....	63
Tablica 19. Korelacija između učinkovitosti revizijskog odbora i odabira Velike četvorke ...	64

## POPIS SLIKA

Slika 1. Područja korporativnog upravljanja .....	8
Slika 2. Primjer pozitivnog revizorskog izvješća EY revizorskog društva za Atlantic grupu .	47
Slika 3. Primjer mišljenja s rezervom za grupu Hoteli Vodice .....	48
Slika 4. Primjer negativnog mišljenja za društvo Domaća tvornica rublja d.d. ....	49
Slika 5. Grafički prikaz kretanja razine učinkovitosti revizijskog odbora .....	59