

# OBILJEŽJA REVIZIJE I MEHANIZMA INTERNE KONTROLE LISTANIH KOMPANIJA U HRVATSKOJ

---

**Kapović, Petra**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2017**

*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:124:994114>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-16**

*Repository / Repozitorij:*

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



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**OBILJEŽJA REVIZIJE I MEHANIZMA  
INTERNE KONTROLE LISTANIH KOMPANIJA  
U HRVATSKOJ**

**Mentor:**

**Izv.prof. dr. sc. Tina Vuko**

**Student:**

**Petra Kapović**

**Split, rujan 2017.**

## **SADRŽAJ:**

<b>1. UVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>2. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE.....</b>	<b>5</b>
2.1. Pojam i značaj korporativnog upravljanja .....	5
2.2. Mehanizmi korporativnog upravljanja .....	8
2.3. Kodeks korporativnog upravljanja .....	10
<b>3. ULOGA EKSTERNE REVIZIJE U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU .....</b>	<b>13</b>
3.1. Važnost i uloga eksterne revizije.....	13
3.2. Odnos eksterne revizije i uprave .....	14
3.3. Odnos eksterne revizije i nadzornog/upravnog odbora .....	15
3.4. Odnos eksterne revizije i glavne skupštine.....	16
<b>4. ULOGA INTERNE KONTROLE I REVIZIJE U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU ...</b>	<b>18</b>
4.1. Važnost i uloga interne kontrole .....	18
4.2. Važnost i uloga interne revizije.....	20
<b>5. ULOGA REVIZORSKOG ODBORA U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU .....</b>	<b>23</b>
5.1. Odgovornosti i zadatci revizorskog odbora .....	23
5.2. Modeli organizacije revizorskog odbora.....	26
<b>6. ANALIZA OBLJEŽJA REVIZIJE, INTERNE KONTROLE I REVIZORSKOG ODBORA KAO MEHANIZMA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA .....</b>	<b>28</b>
6.1. Izbor i opis uzorka za analizu .....	28
6.2. Analiza obilježja eksterne revizije te interne revizije i internih kontrola .....	29
6.3. Analiza obilježja revizorskog odbora .....	34
<b>7. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>50</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>52</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>52</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>52</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>54</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>56</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>56</b>

## 1. UVOD

U današnjem vremenu velikih i brzih promjena, povećanog opsega korištenja tehnologija, poslovanje društva postaje sve složenije te se povećava rizik poslovanja. Sa svim tim problemima, dovodi se u pitanje kvalitetno upravljanje poduzećem, koje se treba zasnivati na realnim i objektivnim informacijama kako bi se zaštitili interesi vlasnika kapitala (dioničara) i ostalih interesnih skupina, tj. dionika poduzeća.

Upravo je cilj korporativnog upravljanja osigurati da se ne ugroze interesi dioničara i različitih dionika korporacije te da se korporacijom uspješno upravlja na temelju vjerodostojnih i kvalitetnih informacija. Revizija (interna i eksterna), interna kontrola važni su mehanizmi korporativnog upravljanja koji mogu značajno doprinijeti kvaliteti cjelokupnog poslovanja korporacije. U tom kontekstu može se postaviti pitanje kakva su obilježja navedenih mehanizama korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj? Kako bi se dobio odgovor na ovo pitanje analizirani su povezani odgovori iz Godišnjih upitnika kodeksa korporativnog upravljanja za poduzeća koja su u 2016. godini bila uvrštena na Zagrebačku burzu.

Korporativno upravljanje se uobičajeno uređuje Kodeksom korporativnog upravljanja, pri čemu pravni propisi i kodeksi stvaraju okvir kojem se poduzeće prilagođuje djelomično ili u potpunosti, te ga nadopunjuje vlastitom praksom prema potrebama i interesima, odnosno prema društveno-ekonomskoj okolini u kojoj se poduzeće nalazi.

Dakle, cilj ovog rada je analizirati ulogu eksterne i interne revizije, internih kontrola i revizorskog odbora u korporativnom upravljanju, te utvrditi stvarna obilježja navedenih mehanizama korporativnog upravljanja na uzorku listanih kompanija u Republici Hrvatskoj temeljem analize objava u Godišnjem upitniku kodeksa korporativnog upravljanja.

Na taj način, procijeniti će se razina usklađenosti poduzeća s Kodeksom, te analizirati razlozi koji dovode do neusklađenosti na području revizije, interne kontrole i revizorskog odbora.

Za postizanje gore navedenih ciljeva istraživanja korištene su različite znanstvene metode poput deskriptivne metode, komparativne metode, metode eksplanacije, metode analize i sinteze te jednostavnih statističkih metoda, tj. deskriptivne statistike.

Ovaj završni rad se sastoji od sedam dijelova. U samom uvodu su objašnjeni problem, predmet i ciljevi istraživanja te su navedene metode istraživanja i struktura rada.

U drugom poglavlju će se definirati korporativno upravljanje, jer su danas korporacije neizostavan čimbenik suvremenog tržišta. U radu će se razmotriti značajke korporativnog upravljanja, kao temelj za razmatranje revizorskog odbora. Zatim, javljaju se interni i eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja i Kodeks korporativnog upravljanja koji će se po principu „usklađi se ili objasni“ prikazati u analizi na primjerima.

U trećem poglavlju razraditi će se pojam eksterne revizije koja je nastala kako bi se odvojila funkcija upravljanja od vladajuće funkcije, te njena uloga u korporativnom upravljanju.

U četvrtom poglavlju rada objasniti će se važnost i uloga interne kontrole koja je sastavni dio tekućeg radnog procesa i usmjerena je ka postizanju ciljeva te interna revizija kojoj je cilj promoviranje djelotvornih kontrola uz razumne troškove.

U petom poglavlju, ukratko će se objasniti uloga revizorskog odbora koji djeluje kao neovisna provjera menadžmenta te kao zastupnik za vanjske korisnike u osiguranju da financijski izvještaji točno predstavljaju ekonomske aktivnosti poduzeća.

U šestom poglavlju, kao što je već i navedeno, analizirat će se uzorak za analizu obilježja revizije, interne kontrole i revizorskog odbora koji je odabran na temelju raspoloživih podataka iz objavljenih upitnika Kodeksa korporativnog upravljanja listanih poduzeća za 2016. godinu u Republici Hrvatskoj.

Sedmo poglavlje daje zaključak cjelokupne obrađivane problematike.

## 2. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

### 2.1. Pojam i značaj korporativnog upravljanja

Korporativno upravljanje predstavlja sustav upravljanja i kontrole nad poduzećem. Najviše se bavi odnosom između menadžmenta i dioničara poduzeća. Strukturu korporativnog upravljanja pokušava se riješiti središnji ekonomski problem i problem politike alokacije moći i prava kontrole strankama koje imaju poticaj i potrebne informacije za efikasno korištenje resursa i stvaranje bogatstva poduzeća dok istovremeno treba osigurati da su kontrolirajuće stranke odgovorne svim drugim sudionicima čije je ulaganje u pitanju.<sup>1</sup>

Korporativno upravljanje se definira kao „sustav nadzornih mehanizama kojima svi dobavljači ključnih inputa trebaju osigurati povrate na svoja ulaganja u korporaciji, ne ugrozivši njezin dugoročni opstanak i prosperitet.“<sup>2</sup>

Korporativno upravljanje može se definirati i kao skup radnji i ponašanja koji bi trebali biti prihvaćeni i potaknuti od uprave i vlasnika, ali i od računovođa, revizora, financijera i svih uključenih u generiranje potrebnih informacija koje prikazuju poslovanje određenog poduzeća. Ono, predstavlja koncept upravljanja kojim se žele uravnotežiti interesi vlasnika s općim interesima društva.<sup>3</sup>

Kao osnovni predmet korporativnog upravljanja javlja se odnos unutar upravljačke strukture neke korporacije. Korporacije su neizostavan čimbenik suvremenog tržišta, te se njihove upravljačke strukture razlikuju. U današnje vrijeme su skoro sva velika poduzeća organizirana kao korporacije. Kao što je već navedeno, glavni cilj korporativnog upravljanja je zadovoljiti očekivanja vlasnika, menadžmenta, zaposlenih, kupaca, dobavljača i drugih interesnih skupina. Međutim, svaka interesna skupina ima različite potrebe, tj. interese koji će se dalje pobliže objasniti.

Prvi, i najvažniji, su vlasnici (dioničari) kojima je bitna rentabilnost ulaganja, odnosno da uz što manji ulog ostvare što veći profit. Drugim riječima, cilj im je uvećati vrijednost poduzeća

---

<sup>1</sup> Soltani, B. (2010): *Revizija: Međunarodni pristup*, Mate d.o.o., Zagreb, str. 27

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

<sup>3</sup> Popović, Ž.; Vitezić, N. (2009): *Revizija i analiza*, 2. izd., Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str.19

iz razdoblja u razdoblje kroz povećanje profitabilnosti.<sup>4</sup> Za razliku od vlasnika koji prikupljaju informacije koje su im potrebne za odluke pomoću kojih mogu predvidjeti poslovanje poduzeća, menadžment je taj koji se brine za realizaciju odluka vlasnika, te je usmjeren na postavljanje dugoročnih ciljeva, politike i strategije poslovanja i razvoja, alociranja resursa, te na usmjeravanja i kontrole realizacije postavljenih ciljeva poduzeća. Planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrole su njegove glavne aktivnosti koje su usmjerene trajnom postizanju konkurentske sposobnosti i prednosti poduzeća kao temelj njegove dugoročne uspješnosti.<sup>5</sup> Kada se govori o kreditorima, bitna im je solventnost i likvidnost poduzeća, odnosno sposobnost povrata odobrenih kredita i pripadajućih kamata, kao i dobavljačima, odnosno da im u određenom roku budu podmirene obveze. Također, ne smiju se isključiti ni kupci, kojima je važna procjena održivosti suradnje i mogućnosti naplate njihovih potraživanja. Za državu su važne informacije o visini ostvarene dobiti te ostale informacije na temelju kojih se obračunavaju porezi i slični nameti. Što se tiče zaposlenih, financijska stabilnost i profitabilnost poduzeća je najvažnija kako bi imali kontinuiranu isplatu plaća te socijalno i mirovinsko osiguranje.<sup>6</sup>

Svaka interesna skupina zahtjeva odgovarajuće informacije bez kojih ne bi mogli donositi poslovne odluke. Zbog različitih poslovnih odluka, različiti su i zahtjevi za informacijama. Ista informacija nema isto značenje za različite korisnike. Iako imaju različite potrebe, interese i ciljeve sve interesne skupine su zainteresirane za uspješno poslovanje poduzeća. Uspješno korporativno upravljanje kao rezultat smanjuje troškove kapitala i omogućava efikasnu uporabu resursa, te uspostavlja ravnotežu između ciljeva poduzeća i interesa glavnih interesnih skupina. Zbog toga se kao važan izvor konkurentske sposobnosti poduzeća često navodi kvalitetno, odnosno uspješno korporativno upravljanje.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Tušek, B., Žager, L. (2008): Revizija, 2. izd., Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str.12

<sup>5</sup> Tušek, B., Žager, L. (2008): Revizija, 2. izd., Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str.12

<sup>6</sup> Tušek, B., Žager, L. (2008): Revizija, 2. izd., Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str.12

## Slika 1: Područja korporativnog upravljanja



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

Slika 1. prikazuje da korporativno upravljanje obuhvaća devet područja i treba pomoći u odgovorima na pitanja: „komu menadžeri odgovaraju; kakve su veze menadžera s vlasnicima; kako se menadžeri nadziru i kako se trebaju nadzirati; kakvi su odnosi većinskih i manjinskih dioničara; na koji način se štite prava manjinskih dioničara; kako se korporacija odnosi prema javnosti i potencijalnim ulagačima; kako se u korporacijske poslove uključuju druge interesno - utjecajne skupine, posebice radnici, te kako se štite njihova prava i razmatraju zahtjevi; kako se iskazuje društvena odgovornost i dr.,”<sup>8</sup>

Dva su temeljna sustava korporativnog upravljanja, otvoreni i zatvoreni. Razlike između ova dva sustava se ogleda u različitim odgovorima na pitanja koje su najbitnije interesno-utjecajne skupine koje utječu na odluke u korporacijama, koje instrumente i mehanizme svaka od njih ima na raspolaganju, kako ih koristi i na koji način je dio korporativnog

<sup>8</sup> Tipurić, D. i dr. (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str.7



upravljanja, te kako pojedini nositelji interesa djeluju u korporativnom upravljanju na osnovna pitanja i probleme.<sup>9</sup>

Otvoreni korporativni sustav (outsiderski) obilježava angloamerički poslovni krug, u kojem investitori imaju „vlasništvo nad zaradama“, ali im nije bitna kontrola nad korporacijom, dok zatvoreni korporativni sustav obilježava europsko-kontinentalni sustav i karakterizira ga oslonac na kontrolu, bez disperzije „vlasništva nad zaradama“. Za Hrvatsku je karakterističan zatvoreni sustav korporativnog upravljanja, baš kao i za druge zemlje kontinentalne Europe. Glavno obilježje je oslonac na vlasničku koncentraciju, s posebnom ulogom vlasnika većinskih dionica. Tržište kapitala ima manju ulogu nego u otvorenom sustavu, također objavljivanje informacija je ograničeno.<sup>10</sup>

## **2.2. Mehanizmi korporativnog upravljanja**

Kada se govori o korporativnom upravljanju, sami početci potrebe za njim proizlaze iz problema koji se javljaju zbog razdvajanja vlasništva i upravljanja, što je rezultat različitih ciljeva i interesa od strane menadžmenta i vlasnika. Zbog toga se javljaju mehanizmi korporativnog ulaganja koji pomažu kod rješavanja navedenih problema. Mehanizmi korporativnog upravljanja se dijele na interne i eksterne, te im je zadatak ujediniti interese menadžera i vlasnika. Tako je eksterna revizija vrlo važan eksterni mehanizam korporativnog upravljanja, dok su interna revizija i revizorski odbor važni interni mehanizmi korporativnog u upravljanja. Budući da su navedeni mehanizmi detaljno objašnjeni u radu, u nastavku će se dati samo pregled ostalih internih i eksternih mehanizama korporativnog upravljanja kako bi se predočila cjelina korporativnog upravljanja.

Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja su<sup>11</sup>:

1. Tržište za korporativnu kontrolu - eksterna sila zbog koje se menadžeri moraju ponašati na način koji je u interesu dioničara. Kod ovog modela tržište će se pobrinuti za zamjenu menadžmenta boljim u slučaju da postojeći menadžment ne donosi kvalitetne investicijske odluke ili ako ne poduzme akcije koje imaju za posljedicu maksimiranje vrijednosti dionica.

---

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

<sup>10</sup> Tipurić, D. i dr. (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str.10

<sup>11</sup> Tipurić, D. i dr. (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str.67.-82.

2. Zakonodavni i regulatorni okvir – kao temelj za kvalitetno korporativno upravljanje navodi se postojanje dobrih pravnih standarda legislative. Kvalitetan zakonodavni okvir treba osigurati određene pravne standarde koji će barem u nekoj mjeri osigurati da menadžeri kvalitetno i moralno upravljaju korporacijom. Naime, treba obratiti pozornost da se ne pretjeruje, jer prereguliranost može dovesti do situacije u kojoj poduzeće ne može slobodno organizirati korporativno upravljanje.
3. Zaštita manjinskih dioničara - manjinski dioničari su grupa dioničara koja nema dovoljno skupštinskih glasova da bi ostvarili vlastite interese u korporaciji. Ukoliko postoji i mala mogućnost iskorištavanja položaja manjinskih dioničara od strane većinskih dioničara, zaštita manjinskih dioničara postaje bitan instrument korporativnog upravljanja.
4. Konkurentski uvjeti - Ukoliko korporacija ima održivu konkurentsku prednost, omogućuje joj se opstanak. Veći tržišni udio mogu imati samo korporacije one koje su sposobne izgraditi konkurentsku sposobnost, ali i korporacije koje imaju kvalitetnu upravljačku strukturu.

Tržište za korporativnu kontrolu ima snažan utjecaj na menadžment jer stvara stalan pritisak, stoga se može reći da je najvažniji mehanizam korporativnog upravljanja.

Treba spomenuti da je u Hrvatskoj ključno regulatorno i nadzorno tijelo Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (HANFA). *Kodeks korporativnog upravljanja* su u travnju 2007. zajedno predstavile Zagrebačka burza i Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (HANFA).<sup>12</sup>

Također, iako su u Hrvatskoj prava dioničara zaštićena formalnim zakonskim okvirom i kodeksom korporativnog upravljanja, mogući su problemi na izvedbenoj razini.

Najznačajniji interni mehanizmi korporativnog upravljanja su:<sup>13</sup>

1. Odbori - organizacijski instrument putem kojega dioničari utječu na ponašanje menadžera kako bi osigurali da poduzećem upravljaju u njihovu interesu. Iznimno je važan entitet u poduzeću jer stvara vezu između vlasnika i menadžera, pa ima ključnu ulogu u korporativnom upravljanju.

---

<sup>12</sup> Narodne novine (2007): *Odluka o usvajanju Kodeksa korporativnog upravljanja.*, Narodne novine d.d.Zagreb, 46/07

<sup>13</sup> Tipurić, D. i dr. (2008): *Korporativno upravljanje*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str.36.-67.

2. Naknade menadžmentu – kompenzacijski je paket menadžmentu, te kao i nadzor nad njima su iznimno važni u procesu korporativnog upravljanja, osobito u svjetlu recentnih korporacijskih slomova i stalnog pritiska javnosti glede veličine primanja vrhovnog menadžmenta u velikim korporacijama.
3. Koncentracija vlasništva - važan je interni mehanizam korporativnog upravljanja jer određuje distribuciju moći i kontrole između menadžera i vlasnika. Način upravljanja poduzećem se razvija na temelju toga je li se radi o odvojenom ili konsolidiranom vlasništvu.
4. Odnos s interesno – utjecajnim skupinama – u te skupine spadaju pojedinci, grupe i organizacije, kao i koalicije pojedinaca, grupa i organizacije, unutar i izvan poduzeća, koji imaju neka prava, zahtjeve ili interese od poduzeća. Treba naglasiti da preuzimaju manji ili veći rizik zbog svoje povezanosti s poduzećem.
5. Korporativno izvještavanje - važno je u razvoju korporativnog upravljanja jer povećava povjerenje postojećih investitora, osnažuje tržište kapitala i potiče potencijalne ulagače u kupnju dionica i drugih vrijednosnih papira.

### **2.3. Kodeks korporativnog upravljanja**

Adam Smith u svom djelu Bogatstvo naroda iz 1776. ističe manjak kontrole nad upravom društava, te se može reći da su dramatična događanja uvijek dobar okidač za definiranje novih praksi. Kao primjer možemo navesti veliku krizu koja je 1929. pogodila SAD, dovela je do osnivanja američkog Zakona o tržištu kapitala iz 1933., koji je sadržavao odrednice koje možemo smatrati osnovama suvremenih kodeksa korporativnog upravljanja, te formiranje Komisije za burzu i vrijednosnice 1934. godine.<sup>14</sup> 1998. Zagrebačka burza je organizirala prvi seminar za uvrštena društva oslanjajući se na temu korporativnog upravljanja, uz sudjelovanje međunarodnih stručnjaka i podršku United States Agency for International Development (US AID). 2007. godine u suradnji Zagrebačke burze i Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga sastavljen je prvi Kodeks korporativnog upravljanja, također, odmah te godine povodom izlaganja izdanja održano je i savjetovanje na kojem su prikazana i

---

<sup>14</sup>Zagrebačka burza (2015): Kodeks korporativnog upravljanja: raspoloživo na: <http://www.zse.hr/userdocsimages/legal/Kodeks-korporativnog-upravljanja-analiza2015.docx-FIN.pdf> (02.07.2017)

inozemna iskustva vezana uz primjenu sličnih kodeksa koja mogu poslužiti kao dobar primjer.<sup>15</sup>

U današnje vrijeme, Kodeks se podrazumijeva kao obveza izvještavanja društava koji se nalaze na Zagrebačkoj burzi. Također, društva su obavezna objavljivati ispunjen Godišnji upitnik na svojim internetskim stranicama, te ga dostaviti Burzi koja ga, također treba objaviti na svojim internetskim stranicama. Društvima koja žele poboljšati svoje poslovanje to se isto preporuča.

Cilj Kodeksa korporativnog upravljanja je postaviti visoke standarde korporativnog upravljanja i transparentnosti poslovanja dioničkih društava sa svrhom olakšanja pristupa kapitalu i smanjenju troškova. Zatim, zaštititi investitore i druge nositelje interesa, što je rezultat dobrog i odgovornog upravljanja i nadziranja poslovnih i upravljačkih funkcija dioničkih društava.<sup>16</sup>

Kao temeljna načela ovog Kodeksa navode se:<sup>17</sup>

- transparentnost poslovanja,
- jasno razrađene procedure za rad nadzornog odbora, uprave i drugih organa i struktura koje donose važne odluke,
- izbjegavanje sukoba interesa,
- efikasna unutarnja kontrola,
- efikasan sustav odgovornosti.

Treba obratiti pozornost da za svako tumačenje odredaba ovog Kodeksa se treba voditi prema spomenutim načelima i postizanjem navedenih ciljeva.

Društvo ima za obavezu na razumljiv način objavljivati sve podatke koji se mogu gledati kao cjenovno osjetljivi u odnosu na društvo, njegov financijski položaj, rezultate poslovanja, vlasničku strukturu i upravljanje. Također, treba se omogućiti pristup svim stranama kojima je potrebno. Sve informacije koje su bitne za donošenje odluka o ulaganju u vrijednosne papire društva moraju biti objavljene odmah i istovremeno svim osobama koje su zainteresirane, bez

---

<sup>15</sup>Zagrebačka burza (2015): Kodeks korporativnog upravljanja: raspoloživo na: <http://www.zse.hr/userdocs/images/legal/Kodeks-korporativnog-upravljanja-analiza2015.docx-FIN.pdf> (01.07.2017)

<sup>16</sup> Tipurić, D. i dr. (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str. 661

<sup>17</sup>Zagrebačka burza (2007): Kodeks korporativnog upravljanja: raspoloživo na: <http://zse.hr/default.aspx?id=10865> (01.07.2017)

obzira o kakvim se informacijama radi, pozitivnim ili negativnim, je je cilj stvaranje realne slike, ocjene stanja društva.<sup>18</sup>

Ako se prihvate preporuke sadržane u Kodeksu moguće je riješiti probleme koji se pojavljuju u praksi hrvatskog korporativnog upravljanja, a to su nesklonost članova uprave i nadzornih odbora da otkriju visinu svojih primanja, sukob interesa u obavljanju dužnosti nadzora, neovisnost članova nadzornog odbora, nesklonost prema transparentnosti u nekih članova uprave i nadzornih odbora.<sup>19</sup>

Kodeks se temelji na načelu uskladi se ili objasni, odnosno društvo ima obavezu na propisanom obrascu (godišnjem upitniku koji je sastavni dio Kodeksa) navesti pridržava li se preporuka Kodeksa ili ne, a u slučaju odstupanja, potrebno je obrazložiti zbog čega je došlo do toga.<sup>20</sup>

Poduzeća nisu obavezna pridržavati se Kodeksa i ne postoje prisilna sredstva za društva koja ga ne primjenjuju, ali za bolje poslovanje poduzeća preporuča se. U empirijskom dijelu ovoga rada analizirat će se pitanja iz Upitnika koja se odnose na područje eksterne i interne revizije, internih kontrola i revizorskog odbora kako bi se procijenila njihova obilježja kao mehanizama korporativnog upravljanja.

U svrhu razvoja najbolje prakse korporativnog upravljanja u Hrvatskoj, Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga i Zagrebačka burza su izradile *Kodeks korporativnog upravljanja*.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Tipurić, D. i dr. (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str.662

<sup>19</sup> Tipurić, D. i dr. (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str.235

<sup>20</sup>Zagrebačka burza (2007): Kodeks korporativnog upravljanja, raspoloživo na : <http://zse.hr/default.aspx?id=10865> (02.07.2017.)

<sup>21</sup> Narodne novine (2007): *Odluka o usvajanju Kodeksa korporativnog upravljanja.*, Narodne novine d.d.Zagreb, 46/07.

### 3. ULOGA EKSTERNE REVIZIJE U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU

#### 3.1 Važnost i uloga eksterne revizije

Eksterna revizija je postupak ispitivanja i ocjenjivanja poslovanja poduzeća, odnosno njegovih financijskih izvještaja kojeg provode stručni, neovisni i ovlašteni revizori. Provedbom ovakve revizije ima se za cilj zaštititi interes vlasnika kapitala i osigurati vjerodostojne informacije za upravljanje.

Neovisna, eksterna komercijalna ili financijska revizija predstavlja postupak neovisnog i naknadnog ispitivanja i ocjenjivanja realnosti i objektivnosti financijskih izvještaja. Takvu reviziju odlikuje naknadno ispitivanje financijskih izvještaja, a time i poslovanja poduzeća. Revidiranjem se nastoji ustanoviti je li predloženi financijski izvještaj realno i objektivno prikazuje financijsko stanje i rezultat postojanja poduzeća.<sup>22</sup>

Kao temeljni financijski izvještaji u Zakonu o računovodstvu<sup>23</sup> navode se:

- izvještaj o financijskom položaju (bilanca),
- račun dobiti i gubitka,
- izvještaj o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti,
- izvještaj o novčanim tokovima,
- izvještaj o promjenama kapitala,
- bilješke uz financijske izvještaje.

Glavni kriteriji prema kojima se procjenjuje realnost i objektivnost financijskih izvještaja su važeća računovodstvena načela i standardi, tj. primjenjivi okvir financijskog izvještavanja. Postupak ocjene usklađenosti je definiran revizorskim standardima, odnosno kodeksom profesionalne etike revizora i zakonskim propisima.<sup>24</sup>

Interes za revizijom financijskih izvještaja, tj. eksternom revizijom imaju vlasnici poduzeća u svrhu zaštite vlasničkih interesa, država s ciljem otkrivanja nepravilnosti u obračunavanju i ubiranju poreza, doprinosa i ostalih nameta, vjerovnici, banke i investitori zbog velikih

---

<sup>22</sup> Vujević, I. (2003): Revizija, Ekonomski fakultet Split, Split, str.14

<sup>23</sup> Zakon o računovodstvu, čl.19., Narodne novine, Zagreb, br. 78/15, 134/15, 120/16

<sup>24</sup> Tušek, B., Žager, L. (2008): Revizija, 2. izd., Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str.80

potraživanja, odnosno investicija te ostali sudionici korporativnog upravljanja, ovisno o njihovim interesima. Iz toga proizlazi da je eksterna revizija zadovoljila svoju svrhu tek onda kad se dobiveni rezultati počnu primjenjivati u korporativnom upravljanju.

U nastavku će se pobliže objasniti odnosi eksterne revizije prema ključnim čimbenicima korporativnog upravljanja, upravi, nadzornom odboru i glavnoj skupštini.

### **3.2. Odnos eksterne revizije i uprave**

Uloga eksternog revizora je izražavanje mišljenja o financijskim izvještajima za čije sastavljanje i prezentiranje se brine uprava poduzeća, te iz toga razloga eksterni revizori najviše komuniciraju s upravom. Nakon što glavna skupština imenuje revizora (do 30. rujna godine na koju se revizija odnosi)<sup>25</sup>, on je dužan upravi društva čiji su financijski izvještaji predmet ispitivanja, uputiti pismo o preuzimanju obveze revizije u kojem potvrđuje svoje imenovanje, cilj i djelokrug revizije, odgovornost prema klijentu te izvješće o rezultatima preuzete obveze revizije. S druge strane, uprava prilaže pisanu izjavu kojom potvrđuje svoju odgovornost, te potpisane kopije financijskih izvještaja. Izjava o priznavanju odgovornosti za prikazane financijske izvještaje bi trebala imati isti datum kao i revizorovo izvješće. U slučaju kada revizor zatraži od uprave izjavu o priznavanju odgovornosti za prikazane financijske izvještaje, a uprava odbije dati izjavu, revizor ima pravo tu činjenicu ocijeniti kao ograničenje djelokruga revizorovog rada i na temelju toga izraziti mišljenje s rezervom ili se suzdržati od mišljenja. Najveću odgovornost za sprječavanje i otkrivanje prijevara ima uprava, dok revizor ne može biti odgovoran za njihovo sprječavanje. Ako revizor zaključi da zbog otkrivenih prijevara nije u mogućnosti da nastavi obavljati reviziju, dužan je obavijestiti upravu i nadzorni odbor, u nekim slučajevima i regulatorna tijela, te ima mogućnost odustajanja od odgovarajuće revizorske obveze, uz obavezu informiranja uprave, nadzornog odbora i glavne skupštine o razlozima odustajanja. Također, uprava je odgovorna za sprječavanje i otkrivanje neprimjenjivanja zakona i propisa, dok kod većih subjekata to obavlja služba interne revizije i revizorski odbor. Kao i u prethodnom slučaju, revizor ne može biti odgovoran za sprječavanje neprimjenjivanja zakona i propisa, stoga, ako ne dobije od uprave nikakvu izjavu o poznatim ili mogućim učincima neprimjenjivanja određenih zakona i propisa, revizor smatra da klijent postupi po zakonima i propisima. Ako dođe do suprotnog učinka, pogrešnog prikazivanja financijskih izvještaja, revizor ima pravo na izražavanje mišljenja s rezervom ili negativnog

---

<sup>25</sup> Zakon o reviziji, čl.6., Narodne novine, Zagreb, br. 146/05, 139/08, 144/12, 78/15

mišljenja. U slučaju, da je poslovni subjekt onemogućio revizoru dokaze za neprimjenjivanje zakona i propisa koje je bitno za financijske izvještaje, revizor može dati mišljenje s rezervom ili se suzdržati od mišljenja o financijskim izvještajima. Također, može i odustati, ali o odgovarajućim razlozima mora obavijestiti upravu, nadzorni odbor, te glavnu skupštinu.<sup>26</sup>

### 3.3. Odnos eksterne revizije i nadzornog/upravnog odbora

Na samome početku revizije, revizor treba odrediti odgovarajuće osobe koje će izvješćivati o pitanjima koja će proizlaziti iz izvođenja revizijskih aktivnosti. Najčešće kao odgovarajuće osobe biraju upravu i nadzorni/upravni odbor. Odnos između eksterne revizije i nadzornog/upravnog odbora se odvija preko revizorskog odbora, ako je uređen u društvu. Revizorski odbor je komunikacijski kanal između nadzornog/upravnog odbora i internih i eksternih revizora, što se može vidjeti iz sljedeće slike.<sup>27</sup>

**Slika 2: Revizorski odbor kao "komunikacijski kanal" između upravljačkih struktura i eksterne/interne revizije**



**Izvor:** Filipović, I. (2009): *Revizija*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str.161

Članovi nadzornog (upravnog) odbora su također i članovi revizorskog odbora. Broj članova revizorskog odbora ovisi o samim potrebama poslovnog subjekta, a može se sastojati najmanje od tri člana, ali ne više od pet članova, te članstvo ne smije imati više od četiri godine kontinuiranog mandata.<sup>28</sup>

<sup>26</sup> Filipović, I. (2009): *Revizija*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str.156-159

<sup>27</sup> Filipović, I. (2009): *Revizija*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str.160

<sup>28</sup> Filipović, I. (2009): *Revizija*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str.162



Prema Zakonu o reviziji<sup>29</sup> barem jedan član revizorskog odbora treba poznavati područje računovodstva/revizije. Tu se postavlja pitanje odnosi li se na članove nadzornog/upravnog odbora ili na osobe imenovane od strane nadzornog/upravnog odbora. Ako je riječ osobi imenovanoj od strane nadzornog/upravnog odbora, bitno je da ako je osoba radnik društva ne smije obavljati poslove interne revizije i računovodstva, a ako je zaposlena izvan trgovačkog društva ne smije pružati usluge revizije, računovodstva, financijske i sl. usluge.<sup>30</sup> Revizor je, po nalogu od nadzornog odbora odgovoran za ispitivanje godišnjih financijskih izvještaja, te je obavezan prisustvovati u radu sjednica nadzornog odbora i njegove komisije kada se ispituju godišnji financijski izvještaji i dužan je izvještavati o svom izvješću i dati potrebna objašnjenja. Također, nadzorni odbor daje prijedlog za imenovanje revizora. Revizor je obavezan revizorskom odboru podnositi izvješća o pitanjima vezanim uz reviziju i o internoj kontroli u odnosu na financijska izvješća.<sup>31</sup>

Uzimajući u obzir nadzorne odbore u Hrvatskoj, čija se kvaliteta rada s vremenom povećala i samim time, jačanje uloge nadzornog odbora omogućuje veću efikasnost i ugled trgovačkog društva. Da bi se to postiglo, potrebna je kvalitetna informiranost članova nadzornih odbora o poslovanju društva, te poboljšanje njihove stručne osposobljenosti i njihove neovisnosti.<sup>32</sup>

### **3.4. Odnos eksterne revizije i glavne skupštine**

Može se reći da se najbitnija komunikacija između korporacije i njezinih dioničara odvija kroz godišnje izvješće. Godišnje izvješće važan je izvor informacija ne samo za dioničare već i za vanjske korisnike.<sup>33</sup> Financijski su izvještaji najbitniji dio godišnjeg izvješća, a uz njih se prilaže i revizorovo mišljenje o financijskim izvještajima koje služi kao glavno sredstvo komunikacije između eksternog revizora i dioničara. Godišnje izvješće može se definirati kao dokument koji osim financijskih izvještaja i revizorovog mišljenja o financijskim izvještajima sadrži i ostale financijske i nefinancijske informacije kao „ostale informacije“ koje se odnose na izvješća uprave o poslovanju, financijske pokazatelje i ostale slične informacije. Primijeti

---

<sup>29</sup> Zakon o reviziji, čl.27., Narodne novine, Zagreb, br. 146/05, 139/08, 144/12, 78/15

<sup>30</sup> Filipović, I. (2009): *Revizija*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str.162

<sup>31</sup> Filipović, I. (2009): *Revizija*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str.161-164

<sup>32</sup> Račić, D., 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: <http://hrcak.srce.hr/10967>

<sup>33</sup> Filipović, I. (2009): *Revizija*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str.164

li revizor značajna odstupanja može predložiti ispravak pregledanih financijskih izvještaja ili ostalih informacija.

Glavna skupština utvrđuje financijske izvještaje kada i ako joj uprava i nadzorni odbor to prepuste ili kada nadzorni odbor ne da dopuštenje na izvješća koja mu podnese uprava. Naposljetku, ako glavna skupština izmijeni godišnje financijsko izvješće koje je ispitao revizor, odluke nisu važeće ako revizor ne podnese izvješće bez rezerve u roku dva tjedna od dana održavanja glavne skupštine. Također, odluka nije važeća ako nije obavljena revizija godišnjih financijskih izvještaja koja se obavlja u skladu sa zakonom ili ju nisu obavile odgovarajuće, ovlaštene osobe.<sup>34</sup>

Sve veće prisustvo revizora na sjednicama glavne skupštine i njihova aktivnog sudjelovanja u raspravama, koje se odnose na financijsko izvještavanje, svakako bi trebalo i dalje potvrditi kao prilog oblikovanju dobre prakse korporativnog upravljanja u Hrvatskoj.

---

<sup>34</sup> Filipović, I. (2009): *Revizija*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str. 167

## 4. ULOGA INTERNE KONTROLE I REVIZIJE U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU

### 4.1. Važnost i uloga interne kontrole

U samim počecima razlog postojanja interne kontrole temeljio se na sprečavanju i otkrivanju prijevara, no s razvojem gospodarstva samo poslovanje i organizacija poduzeća postaju sve složeniji, te se definicije interne kontrole danas sve više proširuju. Stoga postoji više definicija interne kontrole.

Interna kontrola se definira kao proces kojeg oblikuje uprava poduzeća, viši menadžment i osoblje, sa svrhom stjecanja razumnog uvjerenja o ostvarenju sljedećih ciljeva: 1. pouzdanost financijskih izvještavanja, 2. usklađenost poslovanja sa zakonima i ostalom regulativom, 3. učinkovitost i djelotvornost poslovnih operacija, 4. zaštita imovine.<sup>35</sup>

Osnovna karakteristika interne kontrole je to što predstavlja sastavni dio tekućeg radnog procesa a i provodi se istovremeno s odvijanjem tekućeg radnog procesa. Usmjerena je ka postizanju ciljeva, te kao glavni ciljevi interne kontrole se navode<sup>36</sup>:

- Operativni ciljevi – usmjereni su prema održavanju učinkovitosti i uspješnosti poslovanja poduzeća.
- Informacijski ciljevi – osiguravaju točne i pouzdane informacije koje služe kao glavna podloga internih i eksternih skupina za poslovno odlučivanje. Da bi bili pouzdani i objektivni, moraju poštivati računovodstvena načela, standarde, politike i zakonske propise, te se sastavljaju godišnji financijski izvještaji, koji se izlažu vlasnicima, kreditorima, državi i drugim eksternim korisnicima.
- Ciljevi usklađenosti ili podudarnosti – sustav internih kontrola ima za cilj uskladiti cjelokupno poslovanje s relevantnim propisima, odlukama i ostalim internim politikama, planovima i procedurama poduzeća.

Sustav internih kontrola se razlikuje od poduzeća do poduzeća što je uvjetovano različitim značajkama kao što su veličina poduzeća, organizacijski oblik, način rukovođenja, sposobnost ljudi i sl.

---

<sup>35</sup>Tušek, B. i dr. (2014): Interna revizija. Hrvatska zajednica računovođa I financijskih djelatnika, Zagreb, str.57

<sup>36</sup> Tušek, B. i dr. (2014): Interna revizija. Hrvatska zajednica računovođa I financijskih djelatnika, Zagreb, str. 57

Također, da bi poslovanje bilo što uspješnije, interna kontrola se obavlja na svim razinama u organizaciji poduzeća, i to putem samokontrole od izvršitelja do menadžera.

Interna kontrola je usredotočena na ostvarivanje sljedećih ciljeva<sup>37</sup>:

1. Osiguravanje pouzdanosti i poštenosti generiranih podataka i informacija,
2. Osiguravanje kompatibilnosti s poslovnim politikama, planovima, programima rada, zakonskim i svim drugim propisima i ograničenjima,
3. Čuvanje imovine,
4. Ekonomično i učinkovito korištenje resursa,
5. Ispunjavanje planova, programa i utvrđenih ciljeva i zadataka

Treba se obratiti pozornost na odnos očekivanih troškova i koristi provođenja kontrolnih postupaka. Najbitnije je da troškovi budu manji od koristi koja se očekuje, jer to je najvažniji razlog postojanja internih kontrola.

Nadalje, navodeći definicije interne kontrole, dolazi se do zaključka u vezi temeljnih značajki interne kontrole<sup>38</sup>:

- Interna kontrola je *proces*, tj. skup aktivnosti koje su sredstvo za ostvarivanje postavljenih ciljeva;
- Internu kontrolu provode *ljudi* na svim razinama u organizaciji;
- Ne može očekivati osiguranje *apsolutnog uvjerenja* od interne kontrole;
- Interna kontrola je bitna za ostvarivanje postavljenih *ciljeva*;

Iz navedenog, može se zaključiti da je interna kontrola jedan od temeljnih čimbenikom uspješnosti poslovanja poduzeća te da učinkovit sustav internih kontrola značajno doprinosi kvaliteti korporativnog upravljanja.

---

<sup>37</sup> Tušek, B., Žager, L. (2008): Revizija, 2. izd., Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str.268

<sup>38</sup> Tipurić, D. i dr. (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str.547

## 4.2. Važnost i uloga interne revizije

1978.godine Institut internih revizora odobrio je Standarde za profesionalno obavljanje interne revizije te je objavljena i prva definicija interne revizije koja je definira kao neovisnu procjenjivačku aktivnost, ustanovljenu kao pomoć unutar organizacije.<sup>39</sup> Prema novoj, izmijenjenoj definiciji objavljenoj 1999. Institut internih revizora definira internu reviziju kao „neovisno i objektivno jamstvo i savjetodavnu aktivnost rukovođenu filozofijom dodane vrijednosti s namjerom poboljšanja poslovanja organizacije. Ona pomaže u organizaciji u ispunjavanju njezinih ciljeva sistematičnim i na disciplini utemeljenim pristupom procjenjivanja djelotvornosti upravljanja rizicima organizacije, kontrole i korporativnog upravljanja“.<sup>40</sup>

Uloga interne revizije u procesu upravljanja proizlazi iz činjenice da treba utvrditi pouzdanost, realnost i integritet financijskih i operativnih informacija na temelju kojih se donose odgovarajuće poslovne odluke. Ciljevi interne revizije uključuju promoviranje djelotvornih kontrola uz razumne troškove.<sup>41</sup>

Temeljne značajke interne revizije<sup>42</sup>:

- Obavljaju je osobe unutar poduzeća čije se poslovanje ocjenjuje,
- Neovisna funkcija ispitivanja, prosuđivanja i ocjenjivanja,
- Sve aktivnosti pripadaju djelokrugu rada internog revidiranja,
- Organizira se kao podrška i pomoć menadžmentu i organizaciji u cjelini, te ima savjetodavnu funkciju poduzeća.

Ispitivanje organiziranosti, razvoj i poboljšanje efikasnosti pojedinih poslovnih funkcija, način donošenja poslovnih odluka te funkcioniranje informacijskog sustava i drugi poslovi kojima se provodi ispitivanje i ocjena poslovanja poduzeća su glavi poslovi interne revizije.<sup>43</sup>

---

<sup>39</sup> Tušek, B. i dr. (2014): Interna revizija. Hrvatska zajednica računovođa I financijskih djelatnika, Zagreb, str.269

<sup>40</sup> Tipurić, D. i dr. (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str.557

<sup>41</sup> Tušek, B. i dr. (2014): Interna revizija. Hrvatska zajednica računovođa I financijskih djelatnika, Zagreb, str.60

<sup>42</sup> Tušek, B. i dr. (2014): Interna revizija. Hrvatska zajednica računovođa I financijskih djelatnika, Zagreb, str.60

<sup>43</sup> Sever Mališ, S.; Tušek, B.; Žager, L. (2012): *Revizija: načela · standardi · postupci*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str.72

Dvije su vrste usluga interne revizije<sup>44</sup>:

1. Angažmane s izražavanjem uvjerenja – uključuju prikupljanje odgovarajućih revizijskih dokaza u svrhu oblikovanja zaključaka o prikladnosti internih kontrola subjekta, ali i o prikladnosti procesa upravljanja, usklađenosti sa zakonskim propisima, politikama, procedurama i sl. Prirodu i opseg navedene usluge određuje interni revizor. Također, uključuju tri strane – internog revizora, vlasnika procesa i korisnika. Rezultat uključuje odgovarajuće zaključke, mišljenje i preporuke internog revizora o objektu ispitivanja koji su formalne i eksplicitne prirode. Korisnici mogu biti interni ( nadzorni odbor, revizorski odbor, viši menadžment ) i eksterni ( dioničari, regulatori i slično ). Angažmani s izražavanjem uvjerenja spadaju u glavnu aktivnost internog revizora, odnosno obvezujući su za internog revizora.
2. Savjetodavne usluge – osiguravaju poboljšanje uspješnosti i djelotvornosti poslovnih aktivnosti, omogućavaju podršku u oblikovanju korektivnih akcija i u oblikovanju kontrola bitnih unutar novih sustava i procesa i sl. Uključuju dvije strane – internog revizora i klijenta. Rezultati ovih aktivnosti internih revizora su savjeti i preporuke, a izvještavanje je u dogovoru s klijentom, odnosno menadžmentom. Za razliku od gore navedenih usluga, priroda i opseg savjetodavnih usluga ovise o dogovoru s klijentom koji traži uslugu te praćenje rezultata je u dogovorenom opsegu s klijentom. Također, savjetodavne usluge internog revizora su neobvezujuće.

Interna revizija sve više treba usmjeravati svoje potencijale ka budućnosti te pružati savjete vezane za buduće rizike u pojedinim dijelovima poslovanja. Jedna od temeljnih zadaća interne revizije je savjetovanje menadžmenta o mogućnostima upravljanja rizicima, prvenstveno u pogledu oblikovanja i nadziranja odgovarajućeg sustava internih kontrola kao instrumenta upravljanja rizicima. Zbog toga revizija postaje jako bitan čimbenik i sudionik u sustavu i procesu korporativnog upravljanja.<sup>45</sup>

Uloga interne revizije u korporativnom upravljanju naglašena je i u Standardima interne revizije<sup>46</sup> u kojima je istaknuto da interna revizija mora vrednovati i doprinositi unaprjeđenju procesa upravljanja rizikom, kontrole i korporativnog upravljanja koristeći sustavan i discipliniran pristup (Standard 2100 – Priroda posla), te da mora procijeniti i dati

---

<sup>44</sup> Tušek, B. i dr. (2014): Interna revizija. Hrvatska zajednica računovođa I financijskih djelatnika, Zagreb, str.62

<sup>45</sup> Tipurić, D. i dr. (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str.539

<sup>46</sup> *Međunarodni standardi za profesionalno obavljanje interne revizije* (2016): raspoloživo na : <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Croatian.pdf>

odgovarajuće preporuke za unaprjeđenje procesa korporativnog upravljanja kod donošenja strateških i operativnih odluka, osiguravanja učinkovitog upravljanja tijekom nadziranja upravljanja rizicima i kontrole, u promoviranju odgovarajuće etike, kod osiguravanja učinkovitog upravljanja učinkom i odgovornošću unutar organizacije, tijekom prenošenja informacija o rizicima i kontrolama odgovarajućim dijelovima organizacije te kod koordinacije aktivnosti i prenošenja informacija između odbora, eksternih i internih revizora i ostalih pružatelja usluga angažmana s izražavanjem uvjerenja i menadžmenta. (Standard 2110 – Korporativno upravljanje).

Interna revizija je bitna za menadžment jer<sup>47</sup>:

- Pomaže kod točnosti i pouzdanosti računovodstvenih i radnih podataka i informacija koji su bitni za odlučivanje,
- Utvrđuje opseg pridržavanja operativnih službi politike poduzeća,
- Sprječava rasipanje imovine,
- Otkrivajući slabosti poslovanja smanjuje rizik od prijevare,
- Otkriva i otklanja neuspješne i neučinkovite radnje,
- Ukazuje na poštivanje zakonskih propisa.

Kod određivanja pojma interne revizije, tj. kod definiranja, bitno je navesti i korisnike koji se razlikuju po veličini i složenosti organizacijske strukture. Korisnici interne revizije su: nadzorni odbor, revizorski odbor, linijski i operativni menadžment, eksterne revizori, regulatori, dobavljači, te kupci. Svaki od navedenih korisnika imaju različite informacijske potrebe od strane interne revizije. Rukovoditelji interne revizije su odgovorni za izjednačavanje potreba svih korisnika, što ovisi o okruženju u poduzeću, prirodi upravljačkih procesa i razvijenosti same interne revizije. <sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Vujević, I. (2003): Revizija, Ekonomski fakultet Split, Split, str.17

<sup>48</sup> Tušek, B. i dr. (2014): Interna revizija. Hrvatska zajednica računovođa I financijskih djelatnika, Zagreb, str.62

## 5. ULOGA REVIZORSKOG ODBORA U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU

### 5.1. Odgovornosti i zadatci revizorskog odbora

U današnjem vremenu globalizacije uloga revizorskih odbora postaje sve značajnija, a odgovornost i zadatci koje obavljaju sve širi. Jedan od glavnih internih mehanizama korporativnog upravljanja su odbori. Osnivanje i djelovanje revizorskih odbora se razlikuje od države do države.

U nekim državama su revizorski odbori obvezni za poslovne subjekte koji kotiraju na burzi, a u drugim državama se osnivaju i djeluju kao ekonomska dužnost. Naposljetku, u različitim državama mogu imati i različite odgovornosti, a sve ovisi o lokalnoj kulturi poslovanja i okolnostima u svakom poduzeću.<sup>49</sup>

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>50</sup>

Funkcije revizorskog odbora povezuju se s praćenjem i nadgledanjem u područjima postojanja i operativne učinkovitosti internih kontrola, adekvatnosti procesa upravljanja rizicima, pouzdanosti financijskog izvještavanja, primjene zakonskih propisa i regulative te s važnim područjima i pitanjima povezanim s procesom eksterne i interne revizije.<sup>51</sup>

Neistinita i iskrivljena "slika" o poslovanju poduzeća može značiti donošenje pogrešnih poslovnih odluka koje mogu rezultirati velikim gubitcima s nepopravljivim posljedicama.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> Sever Mališ, S.; Tušek, B.; Žager, L. (2012): *Revizija: načela · standardi · postupci*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str.383

<sup>50</sup> Tušek, B. (2007). Revizorski odbor u sustavu korporativnog upravljanja. *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 20(2), 86-103. Raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/21467>(02.07.2017)

<sup>51</sup> Revizorski odbor-kontrola koja kontrolira sve, pa i vanjske revizore (2016): raspoloživo na: <https://lider.media/znanja/revizijski-odbor-kontrola-koja-kontrolira-sve-pa-i-vanjske-revizore/> (28.08.2017)

<sup>52</sup> 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: <http://hrcak.srce.hr/44425> (02.07.2017)



Revizorski odbor:<sup>53</sup>

- Prati postupak financijskog izvješćivanja,
- Prati učinkovitost unutarnje kontrole, unutarnje revizije i sustav upravljanja rizicima,
- Nadgleda provođenje revizije godišnjih financijskih i konsolidiranih izvještaja,
- Prati neovisnost samostalnih revizora ili revizorskog društva koje obavlja reviziju,
- Daje preporuke skupštini o odabiru samostalnog revizora ili revizorskog društva,
- Raspravlja o planovima i godišnjem izvješću unutarnje revizije.

Kod odgovornosti i zadataka revizorskog odbora, bitno je spomenuti uspostavljanje internih procesa i procedura praćenja udovoljavanja odgovarajućim zakonima i regulativi. Najčešće informacije dobiva od menadžmenta, pravnika u poduzeću, vanjskog pravnog savjetnika i poreznog savjetnika, za vrednovanje mogućeg utjecaja na rizike te kako bi se razumjele procedure kojima se osigurava promjena zakona. Također, odgovornost revizorskog odbora uključuje i razmatranje rizika prevare.<sup>54</sup>

Nadalje, za kvalitetan rad revizorskog odbora najbitnije je izabrati kvalificirane članove. Prvo da su „financijski pismeni“, odnosno da razume financijske izvještaje poduzeća. Svaki imenovani član revizorskog odbora bi trebao imati:<sup>55</sup>

- Integritet,
- Vrijeme i energiju podređenu poduzeću,
- Razumijevanje poslovanja, proizvoda i usluga poduzeća,
- Poznavanje rizika i internih kontrola u poduzeću,
- Ispitivačko i neovisno prosuđivanje, te
- Sposobnost ponude novih ili različitih gledišta i bitnih prijedloga.

Također, članovi revizorskog odbora moraju biti na odgovarajući način informirani, predani svom poslu te ispitivački orijentirani u ispunjavanju svojih dužnosti nadziranja u nekoliko područja i to<sup>56</sup>:

- internih kontrola i upravljanja rizicima,

---

<sup>53</sup> Zakon o reviziji, čl.28., Narodne novine, Zagreb, br. 146/05, 139/08, 144/12, 78/15

<sup>54</sup> Tušek, B. i dr. (2014): Interna revizija. Hrvatska zajednica računovođa I financijskih djelatnika, Zagreb, str.406

<sup>55</sup> Sever Mališ, S.; Tušek, B.; Žager, L. (2012): *Revizija: načela · standardi · postupci*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str.392

<sup>56</sup> Tušek, B. (2007). Revizorski odbor u sustavu korporativnog upravljanja. *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 20(2), 86-103. Raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/21467> (02.07.2017)

- financijskog izvještavanja,
- primjene zakonskih propisa i regulative te
- procesa eksterne i interne revizije.

Revizorski odbor treba biti upoznat s prirodom, opsegom, vremenskim rasporedom i rezultatima odgovarajućih testova kontrola koje provodi interni i eksterne revizor te s izvješćima tih rezultata koji se dostavljaju menadžmentu uključujući i samu reakciju menadžmenta na izvješća.<sup>57</sup>

Kao glavno revizorsko načelo navodi se načelo neovisnosti. Neovisnost revizora je neisključiva i vrlo bitna za objektivan pristup revizorskom poslu. Revizori moraju biti nepristrani, potpuno samostalni, što znači djelovanje prema zahtjevima i interesima struke a ne osobnim interesima. Također, kod ovog načela su isključene rodbinske i bilo kakve druge veze s osobama iz poduzeća.<sup>58</sup>

Zakonom o reviziji<sup>59</sup> je definirano da revizorsko društvo i samostalni revizor ne smije obavljati reviziju kod pravne osobe u kojoj su vlasnici udjela ili dionica, koja je vlasnik udjela ili dionica revizorskog društva, kod koje su sudjelovali pri vođenju poslovnih knjiga ili izradi financijskih izvještaja za godinu za koju se obavlja revizija, s kojom su povezani na način da bi mogla postojati dvojba o neovisnosti i nepristranosti revizije, ako postoje druge okolnosti koje dovode u sumnju njihovu nepristranost. Iz toga se zaključuje da prema Zakonu o reviziji, uslugu revizije financijskih izvještaja društva u poslovnoj godini može obavljati revizor koji u toj godini nije obavljao nikakve dodatne djelatnosti uz revizorske usluge.

Više se pažnje pridodaje odnosu revizorskih odbora s eksternom revizijom, ali se uz eksternu reviziju aktivnosti revizorskog odbora usmjeravaju i prema internoj reviziji. Institut internih revizora (*IIA Global*) ističe da revizorski odbor treba:<sup>60</sup>

- Pomoći uskladiti aktivnosti eksterne i interne revizije,
- Na godišnjoj razini rad odjela interne revizije treba ocijeniti, uzimajući u obzir planove i izvješća interne revizije,
- Dopustiti povelju o internoj reviziji,

<sup>57</sup> Tušek, B. i dr. (2014): *Interna revizija*. Hrvatska zajednica računovođa I financijskih djelatnika, Zagreb, str.406

<sup>58</sup> Sever Mališ, S.; Tušek, B.; Žager, L. (2012): *Revizija: načela · standardi · postupci*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 399

<sup>59</sup> Zakon o reviziji, čl.21., Narodne novine, Zagreb, br. 146/05, 139/08, 144/12, 78/15

<sup>60</sup> Tušek, B. i dr. (2014): *Interna revizija*. Hrvatska zajednica računovođa I financijskih djelatnika, Zagreb, str.406

- Sastajati se s internim revizorima.

Odobranje i razmatranje naknada koju poduzeće plaća eksternom revizoru za revizijske i nerevizijske usluge smatra se još jednom aktivnosti revizorskog odbora.<sup>61</sup>

Kako bi se osigurala ispravnost računovodstvenih izvješća i evidencija, revizorski odbor mora biti upoznat sa radom sustava kontrole nad financijskim izvještavanjem, odnosno internim računovodstvenim kontrolama. Trebaju se provoditi računovodstvene politike koje utječu na kontrole u računovodstvenom informacijskom sustavu, a samim time se osigurava i ispravnost, odnosno vjerodostojnost objavljenih financijskih informacija o poslovanju korporacije. Financijske informacije koje se obavljaju u financijskim izvještajima revizorski odbor treba pregledati prije njihovog izlaganja u javnost. Kao odgovornost revizorskog odbora navodi se i ispitivanje godišnjih financijskih izvještaja i ocjenjivanje jesu li potpuni i jesu li uravnoteženi s informacijama i saznanjima članova odbora. Važno je spomenuti da se posebno trebaju objasniti, ali i razumjeti, značajnije promjene u ostvarenim rezultatima iz godine u godinu.<sup>62</sup>

## 5.2. Modeli organizacije revizorskog odbora

Odbori su jedan od glavnih internih mehanizama korporativnog upravljanja na temelju kojih dioničari utječu na ponašanje menadžera da osiguraju upravljanje poslovanja poduzeća u njihovom interesu. Nadalje, postoje dva načina organizacije odbora u modernoj korporaciji:<sup>63</sup>

1. Uspostava jedinstvenog odbora direktora - jednorazinski (na ovom se načinu temelji angloamerički model korporativnog upravljanja). U ovom odboru se objedinjuju dvije funkcije, nadzorna i upravljačka, gdje zajedno sjede izvršni i neizvršni direktori. Jedni su uključeni u operativno funkcioniranje poduzeća (neizvršni), dok drugi (izvršni) imaju operativne ovlasti. Također, u ovom modelu revizorski odbor je specijalizirani pododbor u okviru direktora i sastavljen je od neovisnih članova odbora direktora.

---

<sup>61</sup> Sever Mališ, S.; Tušek, B.; Žager, L. (2012): *Revizija: načela · standardi · postupci*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 403

<sup>62</sup> Tušek, B. i dr. (2014): *Interna revizija*. Hrvatska zajednica računovođa I financijskih djelatnika, Zagreb, str.411

<sup>63</sup> Tušek, B. i dr. (2014): *Interna revizija*. Hrvatska zajednica računovođa I financijskih djelatnika, Zagreb, str.403

2. Uspostava dvaju odbora: nadzornog odbora i uprave – dvorazinski (na ovom se načinu temelji kontinentalni model korporativnog upravljanja). Zasniva se na uspostavi dvaju odbora, nadzorni odbor s članovima koji nemaju izvršne pozicije i koji preuzima ulogu nadzora i praćenja poslovanja, te uprave ili upravnog odbora koji obuhvaća najviše menadžere u korporaciji i preuzima ulogu upravljanja i vođenja posla. U ovom modelu korporativnog upravljanja, nadzorni odbor imenuje revizorski odbor koji obavlja određene zadatke nadziranja i praćenja poslovanja poduzeća.

U jednorazinskome modelu korporativnog upravljanja, koji također, uz dvorazinski model postoji u Hrvatskoj, primjenjuju se odgovarajuće zakonske odredbe za imenovanje komisija upravnog odbora i njihove ovlasti. Jedna od komisija na koje se aludira Zakon o trgovačkim društvima može biti upravo revizorski odbor.<sup>64</sup>

Kod oba modela bi trebala postojati odgovarajuća uključenost neovisnih, neizvršnih direktora u ispitivanje procesa financijskog izvještavanja, internih kontrola i upravljanja rizicima.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Revizorski odbor-kontrola koja kontrolira sve, pa i vanjske revizore (2016): raspoloživo na: <https://lider.media/znanja/revizijski-odbor-kontrola-koja-kontrolira-sve-pa-i-vanjske-revizore/> (02.07.2017)

<sup>65</sup> Tušek, B. i dr. (2014): Interna revizija. Hrvatska zajednica računovođa I financijskih djelatnika, Zagreb, str.404

## 6. ANALIZA OBLJEŽJA REVIZIJE, INTERNE KONTROLE I REVIZORSKOG ODBORA KAO MEHANIZMA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Kako bi se stekao uvid u obilježja revizije, interne kontrole i revizorskog odbora u Republici Hrvatskoj, analizirani su Godišnji upitnici kodeksa korporativnog upravljanja poduzeća čije su dionice bile uvrštene na Zagrebačku burzu. Prema Pravilima Zagrebačke burze<sup>66</sup> Kodeks korporativnog upravljanja primjenjuje se na izdavatelje čije su dionice uvrštene na uređeno tržište, a izdavatelj je dužan najkasnije do dana dostave godišnjeg izvješća, ispunjen godišnji upitnik, koji je sastavni dio Kodeksa korporativnog upravljanja, dostaviti Burzi i objaviti na svojim internetskim stranicama.

Rezultati istraživanja iz 2005.godine su pokazala da je u 38% poduzeća na temelju uzorka iz hrvatskih društava uspostavljen sustav korporativnog upravljanja gdje su objašnjena temeljna načela djelovanja i vođenja društva, a u ostalih 62% poduzeća ih nema.<sup>67</sup>

### 6.1. Izbor i opis uzorka za analizu

Kao što je uvodno navedeno, uzorak za analizu obilježja revizije, interne kontrole i revizorskog odbora odabran je na temelju raspoloživih podataka iz objavljenih upitnika Kodeksa korporativnog upravljanja (u nastavku Upitnik) listanih poduzeća za 2016. godinu u Republici Hrvatskoj. Od ukupno 137 analizirana poduzeća, 92 poduzeća su imala objavljen godišnji upitnik Kodeksa korporativnog upravljanja.

**Tablica 1: Formiranje uzorka za analizu**

Objavljen Godišnji upitnik	Broj poduzeća	Postotak
DA	92	67,2
NE	45	32,8
<b>Ukupno</b>	<b>137</b>	<b>100,0</b>

Izvor: Istraživanje autora

<sup>66</sup>Zagrebačka burza (2013, 2014): Pravila Burze, Zagreb, čl. 150: raspoloživo na: <http://zse.hr/default.aspx?id=144> (26.08.2017)

<sup>67</sup> Tipurić, D. i dr. (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str.10

Iz Tablice 1. se vidi da je 67,2% poduzeća sa Zagrebačke burze objavilo Upitnik do 23.6.2017. kada je prikupljan uzorak za analizu, dok ostalih 32,8% nisu objavili. U nastavku rada, analizirana su samo ona poduzeća koja imaju objavljen Upitnik, a iz Upitnika će se analizirati samo ona pitanja koja se odnose na područje interne i eksterne revizije, interne kontrole te revizorskog odbora.

Popunjavanje Upitnika temelji na principu „usklađi se ili objasni“ te je za sva pitanja koja se nalaze u Upitniku potrebno napisati objašnjenje ako poduzeće nije usklađeno s Kodeksom. Za analizu podataka korištena je deskriptivna analiza, a rezultati su prikazani kroz tablice i/ili grafikone.

## 6.2. Analiza obilježja eksterne revizije te interne revizije i internih kontrola

Obilježja eksterne, interne revizije te internih kontrola analizirana su na temelju odgovora na pitanja iz Upitnika od rb. 53 do 55. Prvo pitanje pod rb. 53 glasi: „**Ima li društvo vanjskog revizora?**“

Budući da su sva poduzeća odgovorila potvrdno, to znači da postoji potpuna usklađenost s Kodeksom, što je vidljivo iz Tablice 2.

**Tablica 2: Vanjski revizor u društvu**

Ima li društvo vanjskog revizora?					
		Broj poduzeća	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Valjano	DA	92	100,0	100,0	100,0

**Izvor:** Istraživanje autora

Rezultati provedene analize su očekivani jer poduzeća čiji su vrijednosni papiri uvršteni na uređeno tržište kapitala su prema Zakonu o računovodstvu<sup>68</sup> subjekti od javnog interesa i kao takvi podliježu obvezi revizije godišnjih financijskih izvještaja.

Drugo pitanje, pod rb. 54. Upitnika glasi: „**Je li vanjski revizor društva vlasnički ili interesno povezan sa društvom?**“. Kao što je vidljivo u tablici 3. svih 92 poduzeća, odnosno 100% je na ovo pitanje odgovorilo sa „ne“. Iz toga se može zaključiti kako su sva poduzeća odgovorila da vanjski revizor društva vlasnički ili interesno nije povezan s društvom, što također znači potpunu usklađenost s Kodeksom.

<sup>68</sup> Zakon o računovodstvu, čl.1.,čl.20., Narodne novine, Zagreb, br. 78/15, 134/15, 120/16

**Tablica 3: Povezanost vanjske revizije s društvom**

Je li vanjski revizor društva vlasnički ili interesno povezan sa društvom?					
		Broj poduzeća	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Valjano	NE	92	100,0	100,0	100,0

Izvor: Istraživanje autora

Dobiveni rezultati su, također, očekivani jer za vanjskog revizora prema Zakonu o reviziji<sup>69</sup> postoji zabrana obavljanja revizije kod klijenta s kojim je ovlaštenu revizor, odnosno revizorsko društvo vlasnički ili interesno povezano zbog mogućeg narušavanja neovisnosti revizora.

Treće pitanje, pod rb. 55 Upitnika glasi: „**Je li vanjski revizor društva, pruža društvu, sam ili putem povezanih osoba, druge usluge?**“. Prema Zakonu o reviziji<sup>70</sup> revizorsko društvo ili samostalni revizor može, pored usluga revizije u okviru svoje registrirane djelatnosti obavljati i druge usluge, s tim da obavljanje drugih usluga isključuje mogućnost obavljanja usluga revizije u istoj pravnoj osobi za istu poslovnu godinu te dobiveni rezultati iz tablice 4. pokazuju da u 79,3% poduzeća vanjski revizor društva ne pruža društvu, sam ili putem povezanih osoba, druge usluge, što ukazuje na usklađenost s kodeksom, dok preostalih 20,7% nije usklađeno s kodeksom, jer im vanjski revizor pruža i druge usluge.

**Tablica 4: Pružanje drugih usluga od strane revizora**

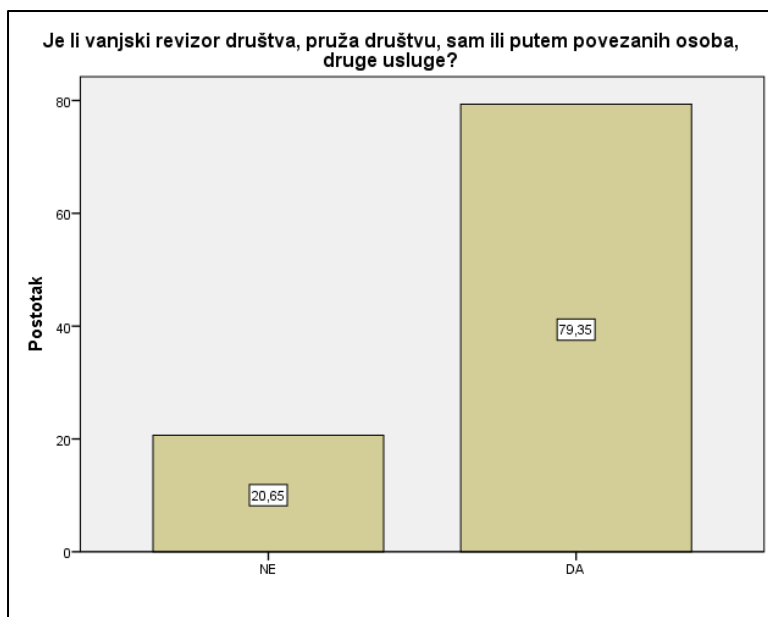
Je li vanjski revizor društva, pruža društvu, sam ili putem povezanih osoba, druge usluge?					
		Broj poduzeća	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Valjano	DA	19	20,7	20,7	20,7
	NE	73	79,3	79,3	100,0
	<b>Ukupno</b>	<b>92</b>	<b>100,0</b>	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Usklađenost s kodeksom vidljiva je i iz pripadajućeg grafikona. Uzimajući u obzir odgovor „da“, poduzeća su za objašnjenje davali da za pružanje nerevizorskih usluga od strane vanjskog revizora nije utjecalo na davanje neovisnog mišljenja osiguravajući time objektivno prikazivanje financijskih izvješća društva. Također, ovisno o potrebama, druge usluge revizor pruža sam ili putem povezanih društava.

<sup>69</sup> Zakon o reviziji, čl.21.,čl.22., Narodne novine, Zagreb, br. 146/05, 139/08, 144/12, 78/15

<sup>70</sup> Zakon o reviziji, čl.11., Narodne novine, Zagreb, br. 146/05, 139/08, 144/12, 78/15



**Grafikon 1: Pružanje drugih usluga od strane revizora**

Izvor: Istraživanje autora

Četvrto pitanje, pod rb. 56 Upitnika glasi „**Je li društvo javno objavilo iznose naknada plaćenih vanjskim revizorima za obavljenju reviziju i za druge pružene usluge?**“. Poželjan odgovor na ovo pitanje je „da“, jer po Pravilniku o strukturi i sadržaju financijskih izvještaja<sup>71</sup> poduzetnik je dužan navesti ukupan iznos naknada plaćenih samostalnom revizoru ili revizorskom društvu za zakonski propisanu reviziju godišnjih financijskih izvještaja koju obavljaju za određenu financijsku godinu i za druge pružene usluge te prema Zakonu o reviziji<sup>72</sup> iznos naknade za obavljenju reviziju se određuje ugovorom i ne smije ovisiti i povezivati se s pružanjem dodatnih usluga tijelu nad kojim se obavlja revizija. Uzimajući u obzir navedene Zakone, iz tablice 5. se može vidjeti da 51,6% poduzeća u Hrvatskoj nije javno objavilo iznose naknada plaćenih vanjskim revizorima za obavljenju reviziju za druge pružene usluge i da nije usklađeno s Kodeksom, dok je 48,4% poduzeća objavilo javno i usklađeno je s Kodeksom.

<sup>71</sup> Pravilnik o strukturi i sadržaju godišnjih financijskih izvještaja, čl.4., Narodne novine, Zagreb, br. 96/15

<sup>72</sup> Zakon o reviziji, čl.20., Narodne novine, Zagreb, br. 146/05, 139/08, 144/12, 78/15



**Tablica 5: Javna objava naknada plaćenih vanjskim revizorima**

Je li društvo javno objavilo iznose naknada plaćenih vanjskim revizorima za obavljenju reviziju i za druge pružene usluge?					
		Broj poduzeća	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Valjano	NE	47	51,1	51,6	51,6
	DA	44	47,8	48,4	100,0
	Ukupno	91	98,9	100,0	
Nedostaje		1	1,1		
<b>Ukupno</b>		<b>92</b>	<b>100,0</b>		

Izvor: Istraživanje autora

Iz pripadajućeg grafikona 2. može se vidjeti kako su kod poduzeća koja su objavila upitnik odgovori poprilično izjednačeni, no s obzirom da više poduzeća nije u skladu s kodeksom dobiveni odgovori ukazuju na slabosti korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj. Ako se obrati pozornost na poduzeća koja odstupaju od kodeksa, većina ih je za objašnjenje dalo da je naknada usklađena po Tarifi revizorskih usluga ili nemaju tu obavezu objavljivanja. Iako, neka poduzeća navode da se iznos naknada plaćenih revizoru smatra poslovnom tajnom. Uzimajući u obzir navedeno objašnjenje da je naknada usklađena po Tarifi revizorskih usluga, Hrvatska revizorska komora<sup>73</sup> je objavila da se Tarifom revizorskih usluga određuju najniži iznosi naknada za revizorske usluge i naknade troškova koje imaju pravo naplatiti revizorsko društvo, samostalni revizor odnosno zajednički revizorski ured. Iako od dana stupanja na snagu Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o reviziji<sup>74</sup> ta Tarifa nije više aktualna, naknade ugovorene na temelju Tarife revizorskih usluga do stupanja na snagu ovoga Zakona ostaju na snazi do ispunjenja ugovornih obveza za koje su ugovorene.

<sup>73</sup> Narodne novine 80/07: Tarifa revizorskih usluga: raspoloživo na : [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_08\\_80\\_2530.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_08_80_2530.html)

<sup>74</sup> Narodne novine 139/08: Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o reviziji: raspoloživo na: [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_12\\_139\\_3886.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_12_139_3886.html)



**Grafikon 2: Javna objava naknada plaćenim vanjskim revizorima**

**Izvor:** Istraživanje autora

Peto pitanje pod rb. 57 Upitnika glasi: „**Ima li društvo unutarnje revizore i ustrojen sustav unutarnje kontrole?** ” I u ovom slučaju poželjan odgovor je „da“. Iz tablice 6. vidljivo je da je gotovo dvostruko više njih odgovorilo pozitivno na ovo pitanje. U Republici Hrvatskoj 65,2% poduzeća ima "neki oblik" nadzora nad poslovanjem, dok 34,8% ispitanika smatra da nema potrebe za organizacijom interne revizije ili unutarnje kontrole. Dobiveni rezultati su pokazali da većina ima unutarnje revizore i ustrojen sustav unutarnje kontrole, što je i poželjno te u skladu s kodeksom.

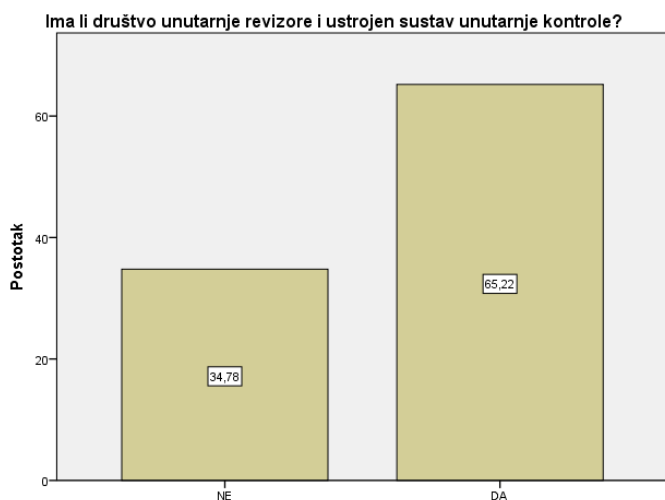
**Tablica 6: Unutarnja revizija i ustrojen sustav interne kontrole**

Ima li društvo unutarnje revizore i ustrojen sustav unutarnje kontrole?					
		Broj poduzeća	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Valjano	NE	32	34,8	34,8	34,8
	DA	60	65,2	65,2	100,0
	<b>Ukupno</b>	<b>92</b>	<b>100,0</b>	100,0	

**Izvor:** Istraživanje autora

Na grafikonu 3. se može primijetiti kako prevladava broj poduzeća koji zadovoljava kodeks prema ovom pitanju. Dio poduzeća koja odstupaju od kodeksa su izjavili da unutar poduzeća postoji samo mehanizam unutarnje kontrole, dok drugi navode da se cjelokupni sustav

unutarnjeg nadzora provodi se pomoću unutarnjih kontrola koje su ugrađene u poslovne procese.



**Grafikon 3: Unutarnja revizija i ustrojen sustav interne kontrole**

**Izvor:** Istraživanje autora

### 6.3. Analiza obilježja revizorskog odbora

Druga grupa analiziranih pitanja iz Upitnika odnosi se na obilježja revizorskog odbora (komisije za reviziju), točnije riječ je o pitanjima od rb. 33 do rb. 42. iz Upitnika (ukupno 11 pitanja). Za analizu rada su korišteni samo podaci od 92 poduzeća koja su objavila Upitnik, te su rezultati prikazani tabelarno i grafikonima.

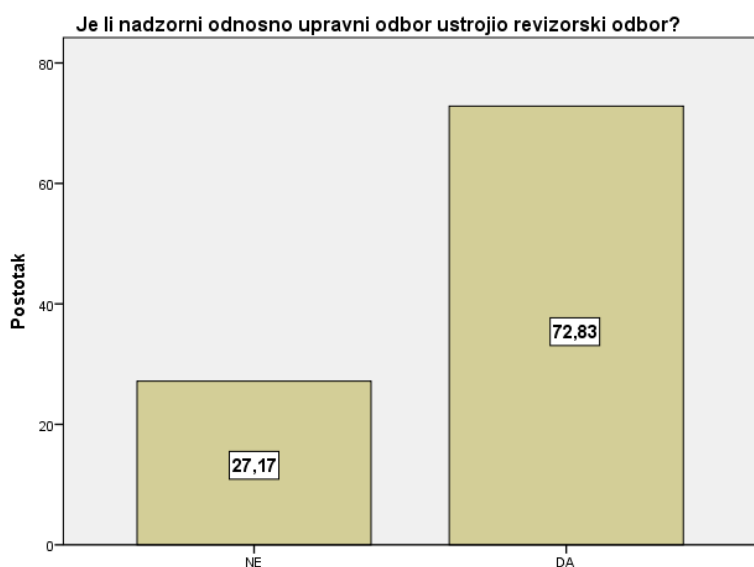
Prvo pitanje pod rb. 33 Upitnika glasi „**Je li nadzorni odnosno upravni odbor ustrojio komisiju za reviziju (revizorski odbor)?**“. Poželjan je pozitivan odgovor, tj. da je nadzorni ili upravni odbor ustrojio komisiju za reviziju. Iz sljedeće tablice vidljivo je kako 25 poduzeća nije u skladu s kodeksom (27,2%), no ipak je većina promatranih poduzeća u skladu s kodeksom, i to njih 67 (72,8%) je imalo ustrojen revizorski odbor ili komisiju za reviziju.

**Tablica 7: Ustrojenost revizorskog odbora ili komisije za reviziju**

Je li nadzorni odnosno upravni odbor ustrojio komisiju za reviziju (revizorski odbor)?					
		Broj poduzeća	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Valjano	NE	25	27,2	27,2	27,2
	DA	67	72,8	72,8	100,0
	<b>Ukupno</b>	<b>92</b>	<b>100,0</b>	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Isti prikaz ustrojenosti revizorskog odbora se može vidjeti i na pripadajućem grafikonu 4.



**Grafikon 4: Ustrojenost revizorskog odbora ili komisije za reviziju**

Izvor: Istraživanje autora

Prema Zakonu o reviziji<sup>75</sup> sva trgovačka društva od javnog interesa (tj. subjekti od javnog interesa) trebala su još od 2006. godine osnovati revizorski odbor. Rezultati istraživanja pokazuju da ni deset godina kasnije velik broj poduzeća s Burze nema ustrojen revizorski odbor što ukazuje na slabosti korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj.

S obzirom na to da je 27,17% analiziranih poduzeća navelo u Upitniku da nemaju ustrojen revizorski odbor, u nastavku će se analizirati samo odgovori za ona poduzeća koja imaju

<sup>75</sup> Zakon o reviziji, čl.27., Narodne novine, Zagreb, br. 146/05, 139/08, 144/12, 78/15

ustrojen revizorski odbor budući da se pitanja odnose na obilježja i zadaće revizorskog odbora.

Nakon što smo isključili iz analize poduzeća koja nemaju ustrojen revizorski odbor, ostao je uzorak od 67 poduzeća na kojima će se raditi daljnja analiza.

Prema Zakonu o reviziji<sup>76</sup> revizorski odbor treba se sastojati od članova nadzornog odbora i članova imenovanih od nadzornog odbora. Također, u Kodeksu korporativnog upravljanja Zagrebačke burze<sup>77</sup> (poglavlje 3.2.11.3) stoji da bi većinu članova Odbora trebali činiti neovisni članovi nadzornog odbora. Stoga, pitanje pod rb. 34 Upitnika glasi: „**Je li većina članova komisije iz redova neovisnih članova nadzornog odbora?** (ako ne, objasniti)“. Od ukupno 67 poduzeća koja su odgovorila da imaju ustrojen revizorski odbor, njih 64,2% je odgovorilo negativno, a 35,8 % poduzeća je odgovorilo pozitivno na ovo pitanje.

**Tablica 8: Neovisni članovi revizorskog odbora**

Je li većina članova komisije iz redova neovisnih članova nadzornog odbora?					
		Broj poduzeća	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Valjano	NE	43	64,2	64,2	64,2
	DA	24	35,8	35,8	100,0
	Ukupno	<b>67</b>	<b>100,0</b>	100,0	

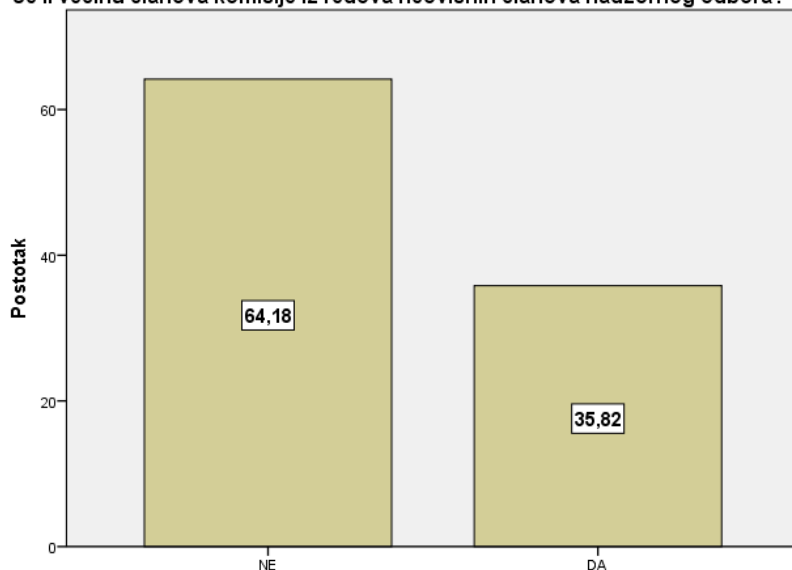
**Izvor:** Istraživanje autora

Iz grafikona 5. se također može vidjeti kako prevladava broj onih poduzeća čiji članovi komisije nisu iz redova neovisnih članova nadzornog odbora, tj. nisu u skladu s kodeksom. U objašnjenja su naveli da su manjina članova neovisni ili ni jedan član nije neovisan, nadalje, većina članova su značajno povezana sa dioničarima društva ili vlasnički, što se može navesti i kao jedan od nedostataka u korporativnom upravljanju hrvatskih kompanija, jer je neovisnost jedno od temeljnih načela revizorskog odbora.

<sup>76</sup> Zakon o reviziji, čl.27., Narodne novine, Zagreb, br. 146/05, 139/08, 144/12, 78/15

<sup>77</sup>Zagrebačka burza (2007): Kodeks korporativnog upravljanja: raspoloživo na: <http://zse.hr/default.aspx?id=10865> (28.08.2017)

Je li većinu članova komisije iz redova neovisnih članova nadzornog odbora?



**Grafikon 5: Neovisni članovi revizorskog odbora**

Izvor: Istraživanje autora

Treće pitanje pod rb.35 Upitnika glasi: „**Je li komisija pratila integritet financijskih informacija društva, a osobito ispravnost i konzistentnost računovodstvenih metoda koje koristi društvo i grupa kojoj pripada, uključivši i kriterije za konsolidaciju financijskih izvještaja društava koja pripadaju grupi?** (ako ne, objasniti)“. Poželjno bi bilo da je odgovor „da“, kako bi poduzeća bila usklađena s kodeksom. Iz tablice je vidljivo kako njih 64 (95,5%) poduzeća su usklađeni s kodeksom, a samo 3 (4,5%) poduzeća nisu usklađena s kodeksom.

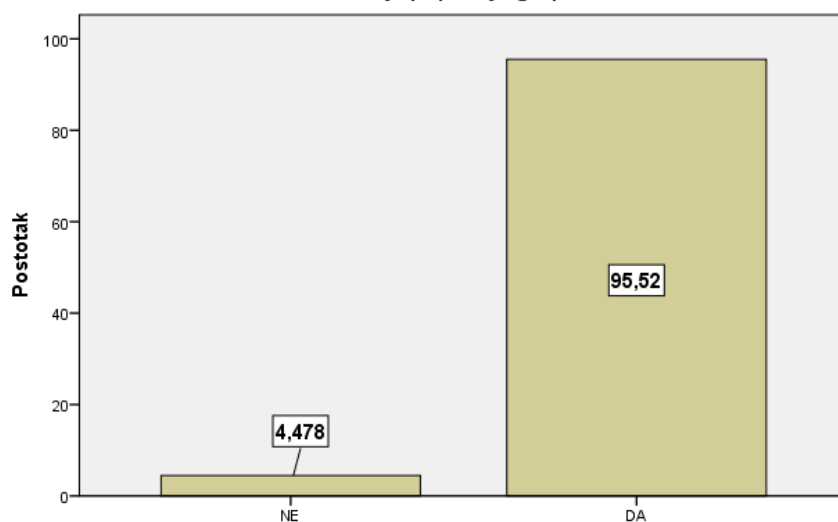
**Tablica 9: Praćenje integriteta financijskih informacija društva**

Je li komisija pratila integritet financijskih informacija društva, a osobito ispravnost i konzistentnost računovodstvenih metoda koje koristi društvo i grupa kojoj pripada, uključivši i kriterije za konsolidaciju financijskih izvještaja društava koja pripadaju grupi?					
		Broj poduzeća	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Valjano	NE	3	4,5	4,5	4,5
	DA	64	95,5	95,5	100,0
	Ukupno	<b>67</b>	<b>100,0</b>	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Dobiveni rezultati su očekivani jer je revizorski odbor prema Zakonu o reviziji<sup>78</sup> dužan pratiti integritet financijskih informacija društva te nadgleda provođenje revizije godišnjih financijskih i konsolidiranih izvještaja. Kao glavni razlog odstupanja od Kodeksa jedno je poduzeće odgovorilo da će komisija navedeno provoditi u narednim razdobljima. Dobiveni rezultati su prikazani i na grafikonu 6.

Je li komisija pratila integritet financijskih informacija društva, a osobito ispravnost i konzistentnost računovodstvenih metoda koje koristi društvo i grupa kojoj pripada, uključivši i kriterije za konsolidaciju financijskih izvještaja društava koja pripadaju grupi?



**Grafikon 6: praćenje integriteta financijskih informacija društva**

Izvor: Istraživanje autora

Četvrto pitanje pod rb.36 Upitnika glasi: „**Je li komisija procijenila kvalitetu sustava unutarnje kontrole i upravljanja rizicima, s ciljem da se glavni rizici kojima je društvo izloženo (uključujući i rizike povezane s pridržavanjem propisa) na odgovarajući način identificiraju i javno objave te da se njima na odgovarajući način upravlja?** (ako ne, objasniti)“ i poželjan odgovor je „da“. Iz tablice 10. je vidljivo da 4 poduzeća (6,0%) nije u skladu s kodeksom, a 63 poduzeća (94%) su usklađena s kodeksom.

<sup>78</sup> Zakon o reviziji, čl.28., Narodne novine, Zagreb, br. 146/05, 139/08, 144/12, 78/15

**Tablica 10: Procjena komisije za kvalitetu sustava unutarnje kontrole i upravljanja rizicima**

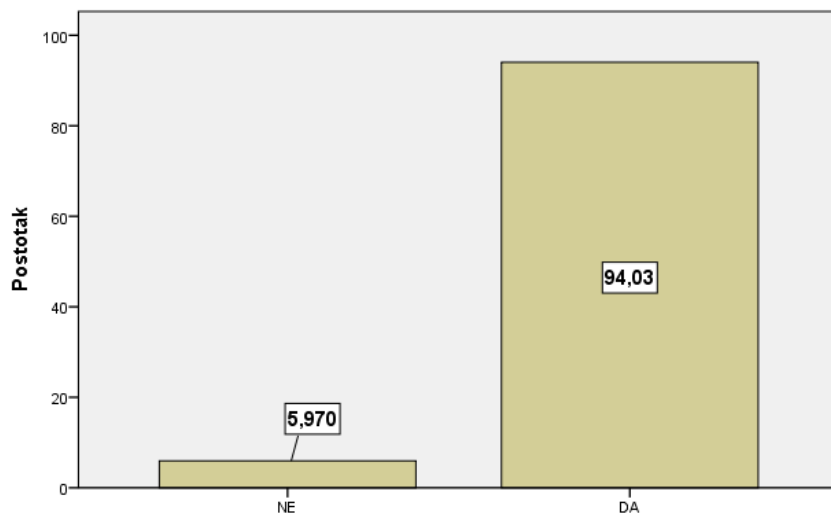
Je li komisija procijenila kvalitetu sustava unutarnje kontrole i upravljanja rizicima, s ciljem da se glavni rizici kojima je društvo izloženo (uključujući i rizike povezane s pridržavanjem propisa) na odgovarajući način identificiraju i javno objave te da se njima na odgovarajući način upravlja?					
		Broj poduzeća	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Valjano	NE	4	6,0	6,0	6,0
	DA	63	94,0	94,0	100,0
	Ukupno	<b>67</b>	<b>100,0</b>	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

U Zakonu o reviziji<sup>79</sup> dužnost revizorskog odbora je da prati učinkovitost sustava unutarnje kontrole, te sustav upravljanja rizicima, a prema dobivenim rezultatima, može se vidjeti da je u Hrvatskoj dobro razvijen sustav unutarnje kontrole.

Dobiveni rezultati su prikazani i na pripadajućem grafikonu 7.

Je li komisija procijenila kvalitetu sustava unutarnje kontrole i upravljanja rizicima, s ciljem da se glavni rizici kojima je društvo izloženo (uključujući i rizike povezane s pridržavanjem propisa) na odgovarajući način identificiraju i javno objave te da se njima na odgovarajući način upravlja?



**Grafikon 7: Procjena komisije za kvalitetu sustava unutarnje kontrole i upravljanja rizicima**

Izvor: Istraživanje autora

<sup>79</sup> Zakon o reviziji, čl.28., Narodne novine, Zagreb, br. 146/05, 139/08, 144/12, 78/15



U tablici 11. prikazani su rezultati odgovora na peto pitanje rb.37 koje glasi: „**Je li komisija radila na osiguranju učinkovitosti sustava unutarnje revizije, osobito putem izrade preporuka prilikom odabira, imenovanja, ponovnog imenovanja i smjene rukovoditelja odjela za unutarnju reviziju i glede sredstava koja mu stoje na raspolaganju, i procjene postupanja rukovodećeg povodom nalaza i preporuka unutarnje revizije?** (ako ne, objasniti)“ Poželjan odgovor na ovo pitanje također je „da“ i poduzeća koja tako odgovore smatraju se usklađenima s kodeksom. Među promatranim poduzećima njih 28 (41,8%) odgovorilo je negativno, a njih 39 (58,2%) pozitivno, iz čega proizlazi kako je više poduzeća u skladu sa kodeksom.

**Tablica 11: Osiguranje učinkovitosti sustava unutarnje revizije**

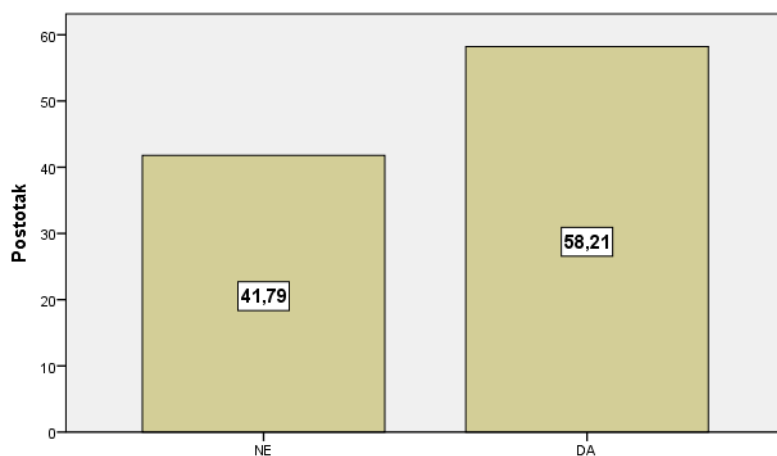
<b>Je li komisija radila na osiguranju učinkovitosti sustava unutarnje revizije, osobito putem izrade preporuka prilikom odabira, imenovanja, ponovnog imenovanja i smjene rukovoditelja odjela za unutarnju reviziju i glede sredstava koja mu stoje na raspolaganju, i procjene postupanja rukovodećeg povodom nalaza i preporuka unutarnje revizije?</b>					
		Broj poduzeća	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Valjano	NE	28	41,8	41,8	41,8
	DA	39	58,2	58,2	100,0
	Ukupno	<b>67</b>	<b>100,0</b>	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Prema Zakonu o reviziji<sup>80</sup> revizorski odbor prati učinkovitost unutarnje revizije te raspravlja o planovima i godišnjem izvješću unutarnje revizije te o značajnim pitanjima koja se odnose na ovo područje. Analizirajući dobivene rezultate koji su prikazani i na grafikonu 8, gdje prevladavaju poduzeća koja su usklađena s kodeksom, odnosno koja rade na učinkovitosti sustava unutarnje revizije, razlika nije velika te se dolazi do zaključka da bi poduzeća u Hrvatskoj trebala više poraditi na pitanju unutarnje revizije. Kao mogući razlozi odstupanja za neka poduzeća su navela da je komisija u potpunosti zadovoljna.

<sup>80</sup> Zakon o reviziji, čl.28., Narodne novine, Zagreb, br. 146/05, 139/08, 144/12, 78/15

Je li komisija radila na osiguranju učinkovitosti sustava unutarnje revizije, osobito putem izrade preporuka prilikom odabira, imenovanja, ponovnog imenovanja i smjene rukovoditelja odjela za unutarnju reviziju i glede sredstava koja mu stoje na raspolaganju, i procjene postupanja rukovodećeg povodom nalaza i preporuka unutarnje revizije?



**Grafikon 8: Osiguranje učinkovitosti sustava unutarnje revizije**

Izvor: Istraživanje autora

Šesto pitanje pod rb.38 Upitnika glasi: „Ako u društvu funkcija unutarnje revizije ne postoji, je li komisija izvršila procjenu potrebe za uspostavom takve funkcije? (ako ne, objasniti)“ Poželjan odgovor na navedeno pitanje je „da“, ukoliko poduzeća žele biti u skladu s kodeksom. Od ukupno 67 promatranih poduzeća, 5 poduzeća nije dalo odgovor na ovo pitanje, 38 (61,3%) je odgovorilo negativno, a 24 (38,7%) je odgovorilo pozitivno, što znači da više poduzeća nije u skladu s kodeksom.

**Tablica 12: Izvršenje procjene potrebe za uspostavom funkcije unutarnje revizije**

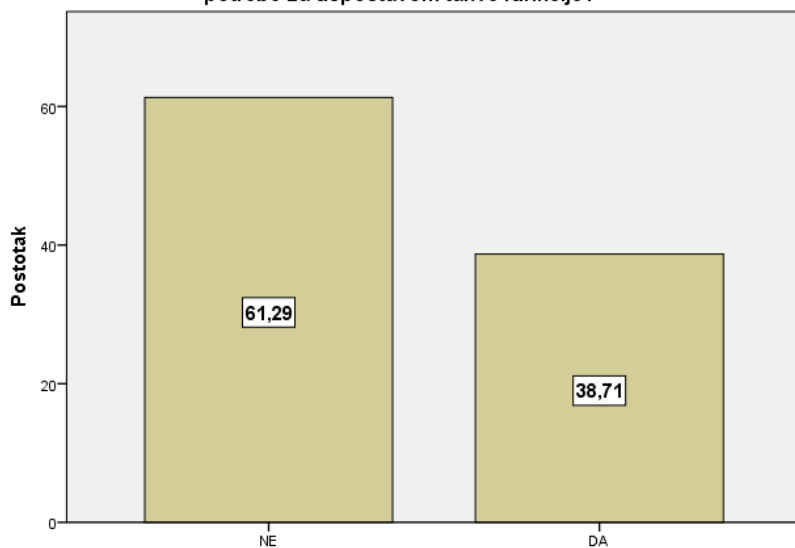
Ako u društvu funkcija unutarnje revizije ne postoji, je li komisija izvršila procjenu potrebe za uspostavom takve funkcije?					
		Broj poduzeća	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Valjano	NE	38	56,7	61,3	61,3
	DA	24	35,8	38,7	100,0
	Ukupno	62	92,5	100,0	
Nedostaje		5	7,5		
<b>Ukupno</b>		<b>67</b>	<b>100,0</b>		

Izvor: Istraživanje autora

Dobiveni rezultati su prikazani i na grafikonu 9. Kao razlog negativnih odgovora, tj. neusklađenosti s kodeksom govori se o poduzećima koja imaju ustrojenu funkciju unutarnje

revizije ili nisu obveznici uspostave unutarnje revizije. Uzimajući u obzir i odgovore na pitanja pod rb.36. i 37. Upitnika, ustanovljeno je da je komisija procijenila kvalitetu sustava unutarnje kontrole i upravljanja rizicima, te je radila na osiguranju učinkovitosti sustava unutarnje revizije, međutim prema rezultatima analize u većini poduzeća nije izvršena procjena potrebe za uspostavom unutarnje revizije za poduzećima u kojima unutarnja revizija nije ustrojena. Rezultati ukazuju na slabosti sustava unutarnje revizije poduzeća u Hrvatskoj, ali i na učinkovit sustav internih kontrola.

Ako u društvu funkcija unutarnje revizije ne postoji, je li komisija izvršila procjenu potrebe za uspostavom takve funkcije?



### Grafikon 9: Izvršenje procjene potrebe za uspostavom funkcije unutarnje revizije

Izvor: Istraživanje autora

Sljedeća tablica 13. sadrži odgovore na sedmo pitanje rb.39 koje glasi: „**Je li komisija nadgledala neovisnost i objektivnost vanjskog revizora, osobito glede rotacije ovlaštenih revizora unutar revizorske kuće i naknada koje društvo plaća za usluge vanjske revizije?** (ako ne, objasniti)“ i poželjno je da je odgovor „da“. 5 poduzeća (7,5%) negativno je odgovorilo na ovo pitanje, a njih 62 (92,5%) pozitivno. Stoga se može zaključiti da prevladavaju poduzeća koja su usklađena s kodeksom.

Kada se govori o samostalnom revizoru ili revizorskom društvu koji obavljaju reviziju društva od javnog interesa, bitno je da jednom godišnje, što je navedeno u Zakonu o reviziji<sup>81</sup>, pisano

<sup>81</sup> Zakon o reviziji, čl.26.a., čl.29., Narodne novine, Zagreb, br. 146/05, 139/08, 144/12, 78/15

potvrde revizorskom odboru svoju neovisnost o revidiranom društvu od javnog interesa i svoju neovisnost prema društvu čiju reviziju finansijskih izvješća provode i izvještavaju revizorski odbor o dodatnim uslugama toga društva.

Također, ne smije imati predrasude koje bi narušile načela objektivnosti i neovisnosti, te mora izbjeći svaku mogućnost narušavanja odgovarajućih načela.

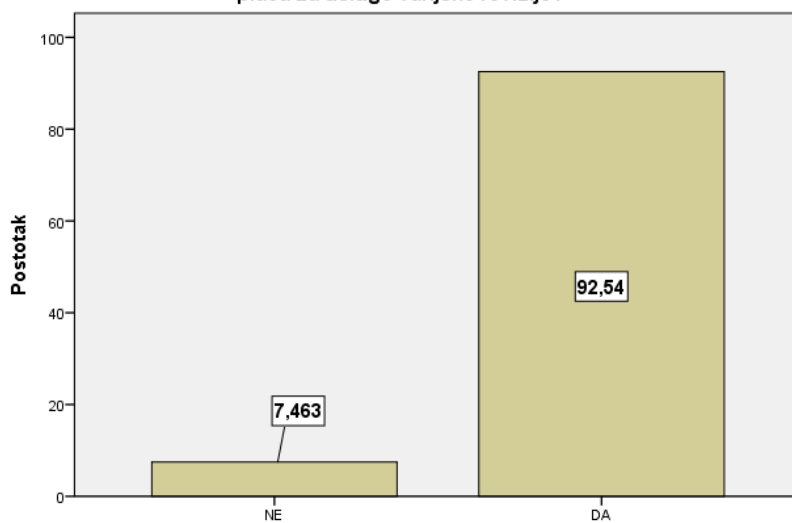
**Tablica 13: Nadgledanje neovisnosti i objektivnosti vanjskog revizora**

Je li komisija nadgledala neovisnost i objektivnost vanjskog revizora, osobito glede rotacije ovlaštenih revizora unutar revizorske kuće i naknada koje društvo plaća za usluge vanjske revizije?					
		Broj poduzeća	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Valjano	NE	5	7,5	7,5	7,5
	DA	62	92,5	92,5	100,0
	Ukupno	<b>67</b>	<b>100,0</b>	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Na sljedećem grafikonu 10, nalazi se struktura odgovora na ovo pitanje, pa se preglednije može uočiti odnos između poduzeća s različitim odgovorima. Iz grafikona je jasno kako u velikoj mjeri prevladavaju poduzeća koja su u skladu s Kodeksom, te kao razlog odstupanja od Kodeksa preostalih 5 poduzeća navodi za razlog da je vanjski revizor izabran na temelju neovisnosti i objektivnosti ili je u društvu ustrojena unutarnja revizija.

Je li komisija nadgledala neovisnost i objektivnost vanjskog revizora, osobito glede rotacije ovlaštenih revizora unutar revizorske kuće i naknada koje društvo plaća za usluge vanjske revizije?



**Grafikon 10: Nadgledanje neovisnosti i objektivnosti vanjskog revizora**

Izvor: Istraživanje autora

U tablici 14. prikazani su odgovori na pitanje pod rb.40 Upitnika koje glasi: „**Je li komisija pratila prirodu i količinu usluga koje nisu revizija, a društvo ih prima od revizorske kuće ili s njome povezanih osoba?** (ako ne, objasniti)“. Prema Zakonu o reviziji<sup>82</sup> samostalni revizor ili revizorsko društvo koji obavljaju reviziju društava od javnog interesa obvezni su obavijestiti revizorski odbor o svim dodatnim uslugama pruženim revidiranom društvu.

Poželjan odgovor koji poduzeće stavlja u status usklađenosti s kodeksom za navedeno pitanje je „da“. Iz tablice se može vidjeti kako od 67 analiziranih poduzeća koja imaju revizorski odbor, 2 poduzeća nisu dali odgovor na navedeno pitanje, te od preostalih 65 poduzeća koja su odgovorila, njih je 39 (60,0%) poduzeća odgovorilo „ne“, a njih 26 (40,0%) odgovorilo je „da“. Iz toga proizlazi zaključak kako je veći broj onih poduzeća koja nisu u skladu s kodeksom.

**Tablica 14: Praćenje prirode i količine usluga koje nisu revizija**

Je li komisija pratila prirodu i količinu usluga koje nisu revizija, a društvo ih prima od revizorske kuće ili s njome povezanih osoba?					
		Broj poduzeća	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Valjano	NE	39	58,2	60,0	60,0
	DA	26	38,8	40,0	100,0
	Ukupno	65	97,0	100,0	
Nedostaje		2	3,0		
<b>Ukupno</b>		<b>67</b>	<b>100,0</b>		

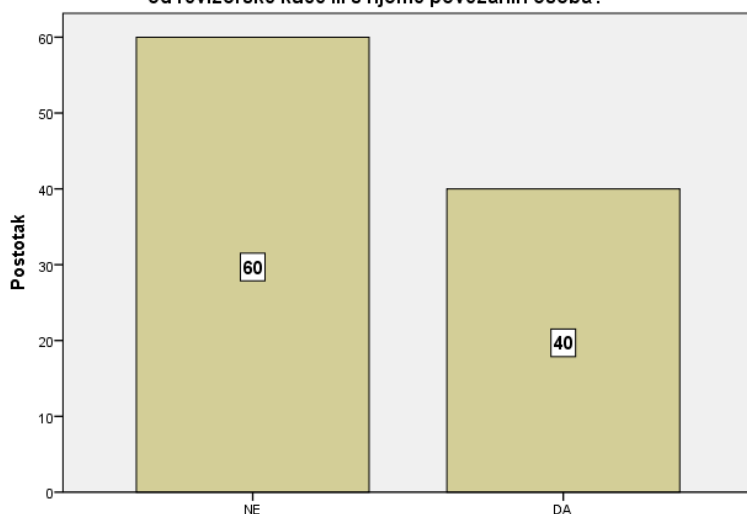
Izvor: Istraživanje autora

Iako je većina poduzeća izjavila da eksterni revizor ne pruža nerevizijske usluge poduzećima (pitanje rb.55), jedan od nedostataka revizorskog odbora kao mehanizma korporativnog upravljanja je nedostatak praćenja prirode i količine tih usluga.

Poduzeća koja nisu usklađena s kodeksom, kao objašnjenja su dala da nije bilo takvih usluga, te je jedno poduzeće navelo da je društvo od vanjskog revizora koristilo isključivo usluge revizije. Rezultati su prikazani i na pripadajućem grafikonu 11.

<sup>82</sup> Zakon o reviziji, čl.26.a., Narodne novine, Zagreb, br. 146/05, 139/08, 144/12, 78/15

Je li komisija pratila prirodu i količinu usluga koje nisu revizija, a društvo ih prima od revizorske kuće ili s njome povezanih osoba?



### Grafikon 11: Praćenje prirode i količine usluga koje nisu revizija

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 15. prikazuje odgovore na pitanje rb.41 Upitnika koje glasi: „**Je li komisija izradila pravila o tome koje usluge vanjska revizorska kuća i s njome povezane osobe ne smije davati društvu, koje usluge može davati samo uz prethodnu suglasnost komisije, a koje usluge može davati bez prethodne suglasnosti?** (ako ne, objasniti)“, a poželjan odgovor je „da“. Prema Kodeksu korporativnog upravljanja<sup>83</sup> (poglavlje 3.2.11) komisija treba izraditi pravila o tome koje usluge vanjska revizorska kuća i s njome povezane osobe ne smije davati društvu, koje može uz prethodnu suglasnost, a koje usluge može davati bez suglasnosti. Iz tablice je vidljivo da jedno poduzeće nije dalo odgovor na navedeno pitanje, te je 24 (36,4%) poduzeća odgovorilo negativno, dok je samo 42 (63,6%) poduzeća odgovorilo pozitivno, odnosno da je komisija izradila takva pravila. Prema tome, većina poduzeća je usklađena s kodeksom.

<sup>83</sup> Zagrebačka burza (2007): Kodeks korporativnog upravljanja: raspoloživo na: <http://zse.hr/default.aspx?id=10865> (28.08.2017)

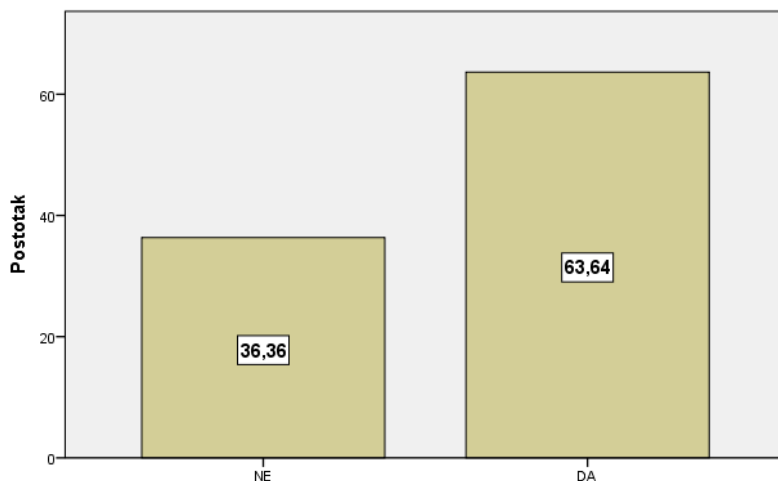
**Tablica 15: Pravila usluga vanjske revizorske kuće**

Je li komisija izradila pravila o tome koje usluge vanjska revizorska kuća i s njome povezane osobe ne smije davati društvu, koje usluge može davati samo uz prethodnu suglasnost komisije, a koje usluge može davati bez prethodne suglasnosti?					
		Broj poduzeća	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Valjano	NE	24	35,8	36,4	36,4
	DA	42	62,7	63,6	100,0
	Ukupno	66	98,5	100,0	
Nedostaje		1	1,5		
<b>Ukupno</b>		<b>67</b>	<b>100,0</b>		

Izvor: Istraživanje autora

Poduzeća koja su odgovorila sa „ne“ na ovo pitanje kao razloge za odstupanje od kodeksa su naveli da nije bilo potrebe za takvim uslugama, te su u nekim poduzećima usluge definirane u ugovoru zaključenim s vanjskim revizorom. Također, za objašnjenje su neka poduzeća navela da zbog rijetke potrebe za takvim uslugama pravila nisu izrađena. Dobiveni rezultati su prikazani i na pripadajućem grafikonu 12.

Je li komisija izradila pravila o tome koje usluge vanjska revizorska kuća i s njome povezane osobe ne smije davati društvu, koje usluge može davati samo uz prethodnu suglasnost komisije, a koje usluge može davati bez prethodne suglasnosti?



**Grafikon 12: Pravila usluga vanjske revizorske kuće**

Izvor: Istraživanje autora

U tablici 16. prikazani su odgovori na pitanje rb.42 Upitnika koje glasi: „**Je li komisija razmotrila učinkovitost vanjske revizije i postupke višeg rukovodećeg kadra s obzirom na preporuke koje je iznio vanjski revizor?** (ako ne, objasniti)“. Poželjan odgovor je „da“ i sva poduzeća koja su tako odgovorila smatraju se usklađena s kodeksom. Iz tablice 16. vidljivi su odgovori na navedeno pitanje, 4 (6,0%) poduzeća je odgovorilo negativno, a pozitivno njih 63 (94,0%), što znači da je većina poduzeća u Hrvatskoj usklađena sa Kodeksom korporativnog upravljanja<sup>84</sup> (poglavlje 3.2.11) da se razmotri efikasnost vanjske revizije i postupci rukovodećeg kadra po pitanju preporuka vanjskog revizora.

**Tablica 16: Razmatranje učinkovitosti vanjske revizije i postupaka višeg rukovodećeg kadra**

Je li komisija razmotrila učinkovitost vanjske revizije i postupke višeg rukovodećeg kadra s obzirom na preporuke koje je iznio vanjski revizor?					
		Broj poduzeća	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Valjano	NE	4	6,0	6,0	6,0
	DA	63	94,0	94,0	100,0
	Ukupno	<b>67</b>	<b>100,0</b>	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Sljedeći grafikon 13. prikazuje strukturu odgovora promatranih poduzeća te se jasno može zaključiti da je velika većina ovih poduzeća usklađena s kodeksom. Dio poduzeća koja nisu usklađena s kodeksom su za objašnjenje dali da je predmetno regulirano zakonskom regulativom da vanjski revizor obavlja isključivo usluge revizije.

<sup>84</sup> Zagrebačka burza (2007): Kodeks korporativnog upravljanja: raspoloživo na: <http://zse.hr/default.aspx?id=10865> (28.08.2017)





**Grafikon 13: Razmatranje učinkovitosti vanjske revizije i postupaka višeg rukovodećeg kadra**

Izvor: Istraživanje autora

Sljedeća tablica 17. prikazuje odgovore na jedanaesto pitanje pod rb.43 koje glasi: „**Je li komisija za reviziju osigurala dostavu kvalitetnih informacija ovisnih i povezanih društava te trećih osoba (kao što su stručni savjetnici)?** (ako ne, objasniti)“, na koje je poželjan pozitivan odgovor. Na ovo pitanje jedno poduzeće nije dalo odgovor, a vidljivo je kako su 8 (12,1%) poduzeća odgovorila negativno, a njih 58 (87,9%) odgovorilo je pozitivno. Stoga se može zaključiti da je većina poduzeća u skladu s Kodeksom korporativnog upravljanja<sup>85</sup> (poglavlje 3.2.11) gdje se navodi da bi komisija za reviziju trebala osigurati dostavu kvalitetnih informacija, s obzirom na utjecaj takvih podataka na konsolidirana financijska izvješća.

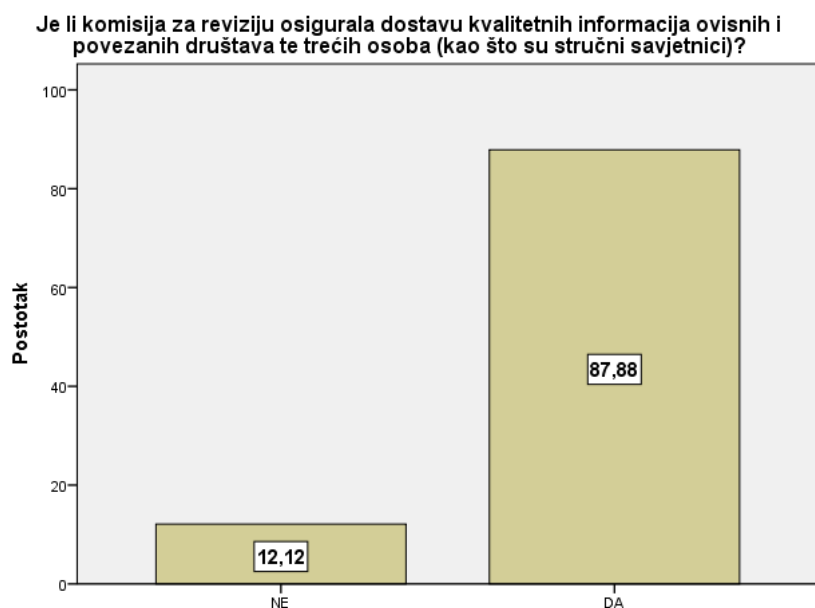
<sup>85</sup> Zagrebačka burza (2007): Kodeks korporativnog upravljanja: raspoloživo na: <http://zse.hr/default.aspx?id=10865> (28.08.2017)

**Tablica 17: Dostava kvalitetnih informacija ovisnih i povezanih poduzeća te trećih osoba**

Je li komisija za reviziju osigurala dostavu kvalitetnih informacija ovisnih i povezanih društava te trećih osoba (kao što su stručni savjetnici)?					
		Broj poduzeća	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Valjano	NE	8	11,9	12,1	12,1
	DA	58	86,6	87,9	100,0
	Ukupno	66	98,5	100,0	
Nedostaje		1	1,5		
<b>Ukupno</b>		<b>67</b>	<b>100,0</b>		

Izvor: Istraživanje autora

Ako se promotri grafikon koji prikazuje strukturu odgovora, može se vidjeti kako je stupac s odgovorom „da“ više od dvostruko veći od onoga s odgovorom „ne“. Nadalje, razlozi odstupanja od kodeksa su da ne postoje ovisna i povezana društva.



**Grafikon 14: Dostava kvalitetnih informacija ovisnih i povezanih poduzeća te trećih osoba**

Izvor: Istraživanje autora

## 7. ZAKLJUČAK

Danas su skoro sva poduzeća organizirana kao korporacija. Korporativno upravljanje je važan mehanizam temeljem kojeg poduzeća istražuju kako ostvariti svoje ciljeve i kako što učinkovitije poslovati, pri čemu im pomažu interni i eksterni mehanizmi ( interna i eksterna revizija).

Svrha eksterne revizije je uvjeriti korisnike financijskih izvještaja da na istinit i objektivan način prikazuju financijsko stanje i uspješnost poslovanja poduzeća, te da na taj način povećaju vjerodostojnost i pouzdanost informacija koje daju financijski izvještaji.

Interna revizija pokušava zaštititi resurse poduzeća od nepoštenog ponašanja zaposlenih i podugovarača. Suvremena interna revizija je usmjerena na poboljšanje budućeg poslovanja poduzeća, a ne samo na pregledavanje prošlih događaja. Cilj interne revizije je utvrditi pouzdanost, realnost i integritet financijskih i operativnih informacija bitnih za donošenje odgovarajućih poslovnih odluka. Interni mehanizam je sve značajniji zbog odgovornosti i zadataka koje obavlja je revizorski odbor.

Glavni zadaci revizorskog odbora se temelje na postupcima financijskog izvještavanja, kao i na praćenju učinkovitosti interne revizije kako bi se ostvarili ciljevi poslovanja.

Cilj ovog rada je utvrditi obilježja interne i eksterne revizije te internih kontrola i revizorskog odbora na uzorku listanih kompanija u Republici Hrvatskoj na temelju analize objava u Kodeksu korporativnog upravljanja, po principu „usklađi se ili objasni“. Za analizu su se koristili podaci iz 2016.godine za listana poduzeća na Zagrebačkoj burzi na kojoj su od ukupno 137 analiziranih poduzeća, 92 poduzeća imala objavljen godišnji upitnik o Kodeksu Korporativnog upravljanja.

Na temelju podataka korištenih kod analize obilježja eksterne revizije te interne revizije i internih kontrola, rezultati su pokazali da sva poduzeća s objavljenim godišnjim upitnikom imaju vanjskog revizora, također, sva poduzeća su odgovorila da vanjski revizor društva nije vlasnički ni interesno povezan sa društvom, što prikazuje da su oba pitanja u potpunosti usklađena s kodeksom. U ovom dijelu analize, jedina neusklađenost i problem društva s kodeksom se javlja po pitanju javne objave iznosa naknada plaćenih vanjskim revizorima za obavljanje revizije i za druge pružene usluge. Od 91 poduzeća koja su dala odgovor na ovo pitanje, čak 51,65% poduzeća nije javno objavilo iznose naknada plaćenih vanjskim

revizorima za obavljenju reviziju i za druge pružene usluge, dok je 48,35% poduzeća objavilo javno.

Kod analize obilježja revizorskog odbora, u obzir se se uzela samo poduzeća koja su objavila da imaju ustrojen revizorski odbor, a to je njih 67 iz kojeg se može vidjeti da po pitanju neovisnosti vanjskih revizora čak njih 64,2% odgovorilo negativno na pitanje, a samo 35,8% pozitivno. Neovisnost članova revizorskog odbora se može navesti kao jedan od nedostataka u korporativnom upravljanju hrvatskih kompanija, jer se u pitanje dovodi objektivnost članova.

Drugi problem, tj. nedostatak hrvatskih kompanija se javlja kod izvršenja procjene potrebe za uspostavom unutarnje revizije za društva u kojim ta funkcija ne postoji, gdje u 61,3% poduzeća komisija nije izvršila procjenu potrebe za njenom uspostavom, a u 38,7% jest.

65 od ukupno 67 poduzeća su dala odgovor na pitanje vezano uz praćenje prirode i količine usluga koje nisu revizija, a koje društvo prima od revizorske kuće ili s njome povezanih osoba, te se došlo do rezultata u kojem 60,0% poduzeća nije usklađeno, a 40,0% poduzeća je usklađeno s kodeksom..

Naime, kod analize obilježja revizorskog odbora za 2016.godinu, dolazi se do zaključka kako na 3 od 11 pitanja iz godišnjeg upitnika poduzeća su pokazala neusklađenost s Kodeksom te su potrebna daljnja unapređenja i usavršavanja po ovim pitanjima.

## **POPIS SLIKA**

Slika 1: Područja korporativnog upravljanja .....	7
Slika 2: Revizorski odbor kao "komunikacijski kanal" između upravljačkih struktura i eksterne/interne revizije .....	15

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Formiranje uzorka za analizu .....	28
Tablica 2: Vanjski revizor u društvu .....	29
Tablica 3: Povezanost vanjske revizije s društvom.....	30
Tablica 4: Pružanje drugih usluga od strane revizora .....	30
Tablica 5: Javna objava naknada plaćenih vanjskim revizorima .....	32
Tablica 6: Unutarnja revizija i ustrojen sustav interne kontrole .....	33
Tablica 7: Ustrojenost revizorskog odbora ili komisije za reviziju .....	35
Tablica 8: Neovisni članovi revizorskog odbora .....	36
Tablica 9: Praćenje integriteta financijskih informacija društva.....	37
Tablica 10: Procjena komisije za kvalitetu sustava unutarnje kontrole i upravljanja rizicima.	39
Tablica 11: Osiguranje učinkovitosti sustava unutarnje revizije .....	40
Tablica 12: Izvršenje procjene potrebe za uspostavom funkcije unutarnje revizije .....	41
Tablica 13: Nadgledanje neovisnosti i objektivnosti vanjskog revizora .....	43
Tablica 14: Praćenje prirode i količine usluga koje nisu revizija .....	44
Tablica 15: Pravila usluga vanjske revizorske kuće.....	46
Tablica 16: Razmatranje učinkovitosti vanjske revizije i postupaka višeg rukovodećeg kadra .....	47
Tablica 17: Dostava kvalitetnih informacija ovisnih i poveznih poduzeća te trećih osoba.....	49

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1: Pružanje drugih usluga od strane revizora .....	31
Grafikon 2: Javna objava naknada plaćenim vanjskim revizorima.....	33
Grafikon 3: Unutarnja revizija i ustrojen sustav interne kontrole .....	34
Grafikon 4: Ustrojenost revizorskog odbora ili komisije za reviziju .....	35
Grafikon 5: Neovisni članovi revizorskog odbora .....	37

Grafikon 6: praćenje integriteta financijskih informacija društva .....	38
Grafikon 7: Procjena komisije za kvalitetu sustava unutarnje kontrole i upravljanja rizicima	39
Grafikon 8: Osiguranje učinkovitosti sustava unutarnje revizije .....	41
Grafikon 9: Izvršenje procjene potrebe za uspostavom funkcije unutarnje revizije .....	42
Grafikon 10: Nadgledanje neovisnosti i objektivnosti vanjskog revizora.....	43
Grafikon 11: Praćenje prirode i količine usluga koje nisu revizija .....	45
Grafikon 12: Pravila usluga vanjske revizorske kuće .....	46
Grafikon 13: Razmatranje učinkovitosti vanjske revizije i postupaka višeg rukovodećeg kadra .....	48
Grafikon 14: Dostava kvalitetnih informacija ovisnih i povezanih poduzeća te trećih osoba..	49

## LITERATURA

### Knjige:

1. Filipović, I. (2009): *Revizija*, Sinergija nakladništvo, Zagreb
2. Popović, Ž.; Vitezić, N. (2009): *Revizija i analiza*, 2. izd., Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb
3. Sever Mališ, S.; Tušek, B.; Žager, L. (2012): *Revizija: načela · standardi · postupci*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb
4. Soltani, B. (2010): *Revizija: Međunarodni pristup*, Mate d.o.o., Zagreb,
5. Tipurić, D. i suradnici (2008): *Korporativno upravljanje*, Sinergija nakladništvo, Zagreb
6. Tušek, B., Žager, L. (2008): *Revizija*, 2. izd., Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb
7. Tušek, B.; Žager, L.; Barišić, I. (2014) *Interna revizija*. Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika: Zagreb.
8. Vujević, I. (2003): *Revizija*, Ekonomski fakultet Split, Split

### Zbornici i članci:

9. Tušek, B.. (2007). Revizorski odbor u sustavu korporativnog upravljanja. Zagreb:Ekonomska istraživanja, vol.20 (2). Raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/21467>
10. Račić, D., 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: <http://hrcak.srce.hr/10967>
11. Sever, S. (2009): *Stanje i perspektive financijskog izvještavanja i revizije u kotirajućim poduzećima u Republici Hrvatskoj*, Hrčak, Vol.7 No.2 Prosinac 2009. Raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=69017](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=69017)
12. Zenzerović, R. (2011): *Je li nam potrebna tarifa revizijskih usluga – osvrt na postojeće stanje i perspektive u budućnosti*, Hrčak, Vol.62 No.12 2011. Raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/search/?q=revizorske+naknade>

## **Zakoni:**

1. *Međunarodni standardi za profesionalno obavljanje interne revizije* (2016): raspoloživo na : <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Croatian.pdf>
2. Narodne novine (2007): *Odluka o usvajanju Kodeksa korporativnog upravljanja.*, Narodne novine d.d.Zagreb, 46/07
3. Narodne novine 80/07: Tarifa revizorskih usluga: raspoloživo na : [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_08\\_80\\_2530.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_08_80_2530.html)
4. Narodne novine 139/08: Zakon o izmjena i dopunama Zakona o reviziji: raspoloživo na: [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_12\\_139\\_3886.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_12_139_3886.html)
5. Pravilnik o strukturi i sadržaju godišnjih financijskih izvještaja, Narodne novine, Zagreb, br. 96/15
6. Zagrebačka burza (2007): Kodeks korporativnog upravljanja: raspoloživo na: <http://zse.hr/default.aspx?id=10865>
7. Zagrebačka burza (2015): Kodeks korporativnog upravljanja: raspoloživo na: <http://www.zse.hr/userdocsimages/legal/Kodeks-korporativnog-upravljanja-analiza2015.docx-FIN.pdf>
8. Zakon o računovodstvu, Narodne novine, Zagreb, br. 78/15, 134/15, 120/16
9. Zakon o reviziji, Narodne novine, Zagreb, br. 146/05, 139/08, 144/12, 78/15

## **Ostali internet izvori:**

- <https://lider.media/>
- <http://www.zse.hr/>



## SAŽETAK

Učinkovitost eksterne i interne revizije te revizorskog odbora od velikog je značenja za dobru praksu korporativnog upravljanja. Cilj ovog rada je istražiti prisutnost i karakteristike revizorskog odbora i eksterne, odnosno interne revizije na temelju raspoloživih podataka iz objavljenih upitnika Kodeksa korporativnog upravljanja listanih poduzeća za 2016. godinu u Republici Hrvatskoj. Od ukupno 137 analiziranih poduzeća, 92 poduzeća su imala objavljen godišnji upitnik o Kodeksu Korporativnog upravljanja. Sva poduzeća su objavila da imaju vanjskog revizora i da nije vlasnički ni interesno povezan s poduzećem te su rezultati ove analize pokazali i da je većina poduzeća na Zagrebačkoj burzi ustrojila revizorski odbor.

**Ključne riječi:** revizija, korporativno upravljanje, revizorski odbor.

## SUMMARY

The effectiveness of external and internal auditing and audit committee is of great importance for good corporate governance practice. The aim of this paper is to investigate the presence and characteristics of the audit committee and external or internal audit based on the available data from the published questionnaires of the Corporate Governance Code of Companies for 2016 in the Republic of Croatia. Out of a total of 137 analysed companies, 92 companies had published an annual Code of Corporate Governance Codex. All companies have announced that they have an external auditor and that they have no ownership or interest in the company, and that the results of this analysis have shown that most of the companies on the Zagreb Stock Exchange have set up an audit committee.

**Key words:** audit, corporate governance, audit committee.