

# Suvremeni aspekti ustrojavanja interne revizije

---

**Bajs, Marin**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:018999>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-22**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij Financijski menadžment

Marin Bajs

**SUVREMENI ASPEKTI USTROJAVANJA INTERNE REVIZIJE**

Diplomski rad

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij Financijski menadžment

Marin Bajs

## **SUVREMENI ASPEKTI USTROJAVANJA INTERNE REVIZIJE**

Diplomski rad

**Kolegij: Revizija financijskih institucija**

JMBAG: 01650524931

e-mail: [mbajs@efos.hr](mailto:mbajs@efos.hr)

Mentor: prof. dr. sc. Ivo Mijoč

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Graduate Study Financial Management

Marin Bajs


**CONTEMPORARY ASPECTS OF THE ORGANIZATION OF  
INTERNAL AUDITING**

Graduate paper

Osijek, 2024.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Marin Bajs

**JMBAG:** 01650524931

**OIB:** 87058794896

**e-mail za kontakt:** mbajs@efos.hr

**Naziv studija:** Diplomski studij, smjer financijski menadžment

**Naslov rada:** Suvremeni aspekti ustrojavanja interne revizije

**Mentor/mentorica rada:** prof. dr. sc. Ivo Mijoč

U Osijeku, 01. rujan 2024. godine

Potpis \_\_\_\_\_



## **Suvremeni aspekti ustrojavanja interne revizije**

### **SAŽETAK**

Predmet ovog diplomskog rada su suvremeni pristupi i aspekti ustrojavanja interne revizije unutar organizacija. Interna revizija predstavlja ključni element u korporativnom upravljanju, jer omogućava preglednost poslovnih procesa te doprinosi učinkovitom donošenju odluka. U radu se analiziraju ključni pojmovi poput revizije, interne revizije i interne kontrole uz ostale povezane koncepte koji su presudni za učinkovito uspostavljanje i funkcioniranje odjela interne revizije.

Cilj ovog rada je istražiti i analizirati temeljne komponente i suvremene pristupe ustrojavanja interne revizije kao neizostavnog dijela poslovanja poduzeća. Naglasak je stavljen na teorijske i praktične aspekte interne revizije, njezinu ulogu u jačanju korporativnog upravljanja, povećanju poslovne učinkovitosti te osiguravanju usklađenosti s relevantnim zakonskim i regulatornim okvirom.

Uloga interne revizije u poduzeću je pružanje kontinuirane podrške menadžmentu u donošenju strateških odluka. Kao neovisna i objektivna funkcija, interna revizija procjenjuje učinkovitost sustava upravljanja rizicima, kontrolnih mehanizama i upravljačkih praksi osiguravajući da su poslovni ciljevi poduzeća u skladu s najboljim praksama i zakonskim standardima. Osim toga, interna revizija doprinosi organizacijskoj odgovornosti i transparentnosti čime dugoročno osigurava uspjeh i održivost poduzeća.

Ključne riječi: revizija, podjela revizije, interna revizija, interne kontrole, organizacija interne revizije

## **Contemporary aspects of the organization of internal auditing**

### **ABSTRACT**

The topic of this thesis is the contemporary aspects of the organisation of internal audit in organisations. Internal audit plays a key role in corporate governance as it ensures the transparency of business processes and contributes to effective decision-making. The thesis thoroughly examines fundamental concepts such as audit, internal audit and internal control and other related concepts that are critical to the establishment and successful functioning of internal audit.

The aim of this thesis is to examine and analyse the essential elements and modern approaches to the organisation of internal auditing as a vital process in companies. The focus is on understanding the theoretical and practical aspects of internal auditing, its role in strengthening corporate governance, improving organisational efficiency and ensuring compliance with the relevant legal and regulatory frameworks.

The purpose of internal audit in an organisation is to continuously support management in making informed and strategic business decisions. As an independent and objective function, Internal Audit assesses the effectiveness of risk management systems, control processes and governance practises. This ensures that the company's strategic objectives are achieved in accordance with best practise and legal requirements. In addition, Internal Audit plays a key role in promoting organisational accountability and transparency, which contributes to the long-term success and sustainability of the company.

Key words: audit, type of audits, internal audit, internal controls, organization of internal auditing

# SADRŽAJ:

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
2.1. Predmet istraživanja .....	2
2.2. Ciljevi i svrha istraživanja .....	2
2.3. Metode istraživanja .....	2
<b>3. Općenito o reviziji i internoj kontroli .....</b>	<b>3</b>
3.1. Uvod u reviziju .....	3
3.1.1. Pojam i definicija revizije .....	3
3.1.2. Objekt i predmet revizije .....	4
3.1.3. Uloga revizije .....	5
3.1.4. Revizijski standardi .....	6
3.2. Povijest revizije .....	7
3.3. Vrste revizije .....	9
3.3.1. Vrste revizije .....	9
3.3.2. Metode revizije .....	13
3.3.3. Vrste revizora .....	15
3.4. Interna kontrola .....	16
3.4.1. Elementi sustava internih kontrola .....	17
3.4.2. Vrste internih kontrola .....	18
3.4.2.1 Podjele internih kontrola s obzirom na poslovni sustav društva .....	19
3.4.2.2 Podjele internih kontrola s obzirom na područje djelovanja .....	20
3.4.2.3 Podjele internih kontrola s obzirom na razinu djelovanja interne kontrole .....	21
3.5. Interna revizija .....	21
3.5.1. Definicija, uloga, ciljevi, zadaće, vrste, oblici .....	22
3.5.2. Podjela interne revizije .....	23
3.5.3. Ustrojavanje interne revizije – teorijski dio .....	24



3.5.4.	Organizacijski modeli interne revizije .....	25
3.5.5.	Interna revizija u Republici Hrvatskoj .....	29
<b>4.</b>	<b>Proces ustrojavanja interne revizije.....</b>	<b>31</b>
4.1.	Planiranje interne revizije.....	32
4.2.	Kritičko ispitivanje i donošenje ocjene .....	37
4.3.	Izješćivanje o rezultatima ispitivanja.....	38
4.4.	Praćenje rezultata rada internog revizora.....	40
<b>5.</b>	<b>Rasprava .....</b>	<b>41</b>
<b>6.</b>	<b>Zaključak.....</b>	<b>44</b>
	<b>Literatura.....</b>	<b>VIII</b>
	<b>Popis tablica.....</b>	<b>X</b>
	<b>Popis slika .....</b>	<b>X</b>

## 1. Uvod

U suvremenom poslovnom okruženju, koje je obilježeno brzim tehnološkim napretkom i snažnim utjecajem, poduzeća su suočena s neprestanim promjenama koje zahtijevaju stalne prilagodbe njihovih poslovnih strategija i operacija. Takve dinamičke okolnosti stvaraju pritisak na organizacije da kontinuirano poboljšavaju sve svoje poslovne funkcije uključujući internu reviziju kako bi zadržale konkurentnost i osigurale dugoročni rast.

Interna revizija, kao ključni element korporativnog upravljanja, ne smije ostati statična. Njezin razvoj mora pratiti promjene u vanjskom okruženju posebno s obzirom na sve veće rizike koje donosi digitalna transformacija i globalizacija poslovanja. Stoga, interna revizija mora biti sposobna brzo usvojiti nove metodologije i alate uključujući tehnološka rješenja kao što su analitika podataka, automatizacija i alati za umjetnu inteligenciju. Ove tehnologije omogućavaju revizorima da brže i učinkovitije identificiraju potencijalne prijetnje, analiziraju rizike i procjene interne kontrole.

Diplomski rad naglašava važnost fleksibilnosti interne revizije i njezine sposobnosti prilagodbe promjenjivim uvjetima. S obzirom na stalne promjene u regulativama, tržištima i tehnologijama, interna revizija mora razvijati nove pristupe u ocjenjivanju učinkovitosti poslovanja i pridržavanja zakonskih i regulatornih zahtjeva. Također, mora kontinuirano evaluirati sustave upravljanja rizicima i usklađenost s internim kontrolama što je ključno za zaštitu interesa organizacije i dionika.

Diplomski rad obuhvaća šest poglavlja uključujući uvod i zaključak, dok treće poglavlje detaljno obrađuje osnovne pojmove vezane uz reviziju, povijesni razvoj revizijske prakse, klasifikaciju interne revizije i njezinu ključnu ulogu u organizacijama. Posebna pažnja posvećena je različitim modelima ustrojavanja interne revizije, dok četvrto poglavlje analizira sam proces ustrojavanja revizije u poduzeću od definiranja funkcija do implementacije suvremenih pristupa koji podupiru njezinu učinkovitost i prilagodljivost. Ovaj rad naglašava važnost moderne interne revizije kao neophodnog alata za uspješno korporativno upravljanje u promjenjivom poslovnom svijetu.

## **2. Metodologija rada**

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog rada uključuje: povijest revizije kao analiza razvoja i značaja revizije kroz vrijeme; pojmove u reviziji radi razumijevanja osnovnih pojmova povezanih s revizijom, uključujući eksterne i interne revizije te interne kontrole; obuhvat područja u smislu analize područja djelovanja eksterne i interne revizije te interne kontrole uz uočavanje njihovih sličnosti i razlika; načine djelovanja temeljem analize različitih pristupa i metoda u obavljanju revizije i kontrole te ustrojavanje sustava interne revizije u cilju utvrđivanja kako se sustav interne revizije uspostavlja i implementira unutar poduzeća. Za obradu istraživanja korišteni su sekundarni podaci prikupljeni iz stručnoj literaturi i znanstvenih časopisa.

### **2.2. Ciljevi i svrha istraživanja**

Cilj i svrha istraživanja ovog rada su:

1. razvijanje znanja o reviziji kroz povećanje razumijevanja ključnih aspekata revizije, uključujući osnovne pojmove, vrste i podjele revizije te interne kontrole,
2. savladavanje informacija i pojmova usvajanjem detaljnih informacija o različitim vrstama revizije i njihovim funkcijama te
3. upoznavanje s ustrojavanjem sustava interne revizije razumijevanjem osnovnih principa i procesa potrebnih za uspostavu sustava interne revizije s posebnim naglaskom na područje Republike Hrvatske.

### **2.3. Metode istraživanja**

Metode istraživanja korištene za obradu teme rada su:

1. metoda deskripcije - korištena za detaljno objašnjenje načina provođenja sustava interne revizije i za opis osnovnih pojmova koji su predmet istraživanja,
2. metoda analize - primjenjivana prilikom obrade literature, uspoređivanja različitih teorija i evaluacije informacija vezanih za predmet istraživanja te
3. metoda sinteze - korištena za integraciju i usklađivanje informacija iz literature, odabir najpreciznijih i najadekvatnijih definicija i podjela.

### **3. Općenito o reviziji i internoj kontroli**

U ovom radu obrađuje se tema suvremenih aspekata interne revizije. Struktura poglavlja je sljedeća:

1. osnovne informacije o reviziji, gdje se uvodno objašnjavaju ključni pojmovi i principi vezani uz reviziju,
2. povijest revizije kroz pregled razvoja i evolucije revizije kroz vrijeme,
3. podjela revizije prikazana detaljnom analizom različitih vrsta i kategorija revizije,
4. interne kontrole unutar poduzeća pomoću opisa i analize sustava interne kontrole te
5. interna revizija u Republici Hrvatskoj s prikazom specifičnosti i praksi interne revizije u hrvatskom kontekstu.

#### **3.1. Uvod u reviziju**

Kako bi vlasnici dioničkih društava, menadžeri, potencijalni ulagači i vjerovnici mogli donositi ispravne odluke sa svojih aspekata, neophodne su im točne i objektivne informacije. U ovom kontekstu, revizija igra ključnu ulogu jer njezina osnovna zadaća jest pružanje objektivnih i neovisnih izvještaja.

##### **3.1.1. Pojam i definicija revizije**

Pojam "revizija" potječe od latinske riječi "revidere," što znači "ponovno pogledati" ili "pregledati." U engleskom jeziku za reviziju se koristi riječ "audit," koja također dolazi iz latinskog jezika, iz riječi "audire," što znači "slušati" ili "čuti." Kombiniranjem značenja ovih dviju latinskih riječi, dolazimo do zaključka da je revizija postupak u kojem se nešto dodatno provjerava ili preispituje, posebno u kontekstu pregleda rezultata rada. Povijesno gledano, revizija se često provodila usmenim putem, gdje bi revizor svoje nalaze iznosio usmeno, zbog čega je latinska riječ "audire" ostala u upotrebi kao termin za reviziju u engleskom jeziku.

Kako se revizija provodi već stoljećima, pa čak i u razdobljima prije Krista, o čemu će biti više riječi u sljedećem odlomku, kroz povijest su mnogi znanstvenici osmislili vlastite definicije revizije. Američko udruženje računovođa definira reviziju kao "pokušaj objektivne usporedbe izvršenih poslova sa specifičnim kriterijima, uzimajući u obzir usklađenost između izvršenih poslova i knjiga, oblikovanje suda o stupnju usklađenosti i priopćavanje nalaza nadležnim

osobama" (Crnković i dr., 2010:12). Kroz godine proučavanja i praktične primjene, razvile su se i mnoge druge definicije revizije. Prema Severu i dr. (2012), revizija se može definirati kao ispitivanje i istraživanje financijskih izvještaja, računovodstvenih izvještaja i drugih poslovnih izvještaja koje provode neovisne osobe, odnosno javni računovođe. U istom radu nalazi se i definicija koja opisuje reviziju kao naknadno, kritičko i plansko ispitivanje i procjenjivanje stanja i poslovanja poduzeća. Prema Zakonu o reviziji u Republici Hrvatskoj, revizija je "postupak provjere i ocjene financijskih i konsolidiranih financijskih izvješća obveznika revizije, kao i podataka i metoda primijenjenih pri sastavljanju financijskih izvješća, na temelju kojih se daje stručno i neovisno mišljenje o istinitosti i objektivnosti financijskog stanja, rezultata poslovanja i novčanih tokova" (Crnković i dr., 2010:12).

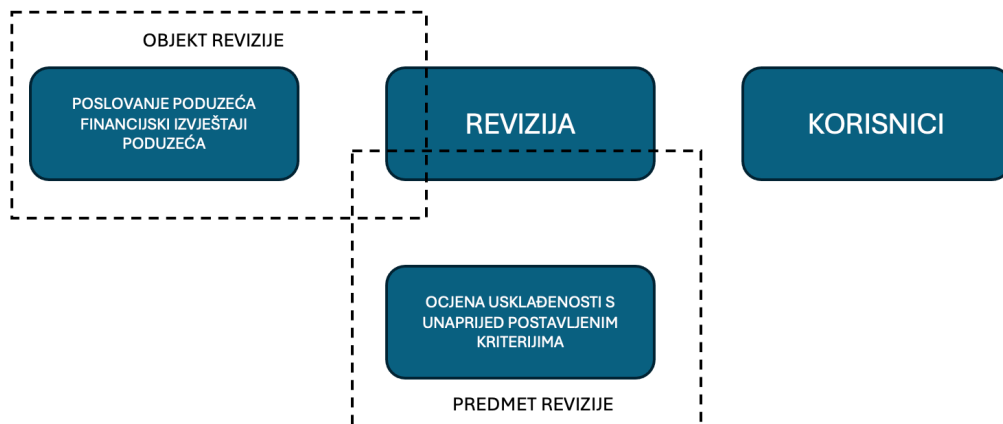
### 3.1.2. Objekt i predmet revizije

Važno je naglasiti da se znanstvena disciplina revizije kroz svoju povijest kontinuirano mijenjala i unaprjeđivala, prilagođavajući se novim izazovima i zahtjevima. Metode, tehnike, objekt i predmet istraživanja u reviziji su se mijenjali i razvijali. Ako promatramo reviziju kao metodu koja osigurava istinite i valjane informacije za korisnike, može se sagledati s aspekta praktičnog djelovanja kroz uobičajene postupke i metode. Međutim, revizija nadilazi ovu praktičnu dimenziju, te zbog svog znanstvenog i teorijskog karaktera mora biti shvaćena kao znanstvena disciplina. Osnovna funkcija revizije je „korisnicima financijskih izvještaja pružiti razumno uvjerenje da u revidiranim financijskim izvještajima nema značajnih pogrešaka i propusta“ (Messier, 1998:4).

Što se tiče predmeta revizije, ona se definira kao stupanj usklađenosti poslovanja i financijskih izvještaja s unaprijed postavljenim kriterijima, koji moraju biti u skladu sa zakonskim propisima, računovodstvenim standardima, procedurama i internim pravilnicima. Objekt revizije gotovo uvijek podrazumijeva ukupno poslovanje poduzeća, s posebnim naglaskom na financijska izvješća, osim u slučaju državne revizije. „Razlika između revizije i drugih disciplina poput ekonomije poduzeća, računovodstva i poslovnih financija proizlazi iz specifičnog aspekta razmatranja istog objekta, što predstavlja polazište za definiranje predmeta revizije“ (Tušek, 2014:51).

Povezanost između objekta revizije, predmeta revizije i same revizije može se prikazati na sljedeći način: Revizor, tijekom procesa revizije, kroz upoznavanje s poslovanjem poduzeća i njegovim

financijskim izvještajima (objekt revizije), ocjenjuje usklađenost tih izvještaja s unaprijed postavljenim kriterijima (predmet revizije). Nakon ocjenjivanja, revizor podnosi izvješće korisnicima revizije. Na taj način, objekt i predmet revizije unutar revizijskog postupka tvore cjelovitu sliku, što je grafički prikazano u Slici 1.



*Slika 1: Objekt i predmet revizije*

*(izvor: izrada autora prema Tušek i dr., 2014:52)*

### 3.1.3. Uloga revizije

Informacije su ključni resursi u svakom poslovnom procesu, osobito pri donošenju odluka. Kao što je već spomenuto u dosadašnjem dijelu rada, krajnji rezultat revizije je donošenje konačne odluke o financijskim izvještajima subjekta koji je podvrgnut reviziji. Proces revizije financijskih izvještaja predstavlja nezaobilazan instrument za kontrolu postignutih rezultata. Prema Soltani (2009) glavni cilj revizije financijskih izvještaja je izražavanje mišljenja o tim izvještajima, odnosno odgovor na pitanje jesu li oni u skladu s unaprijed postavljenim ciljevima društva.

U sljedećim odlomcima bit će detaljnije obrađena tema različitih vrsta revizija, no za razumijevanje uloge revizije u cjelokupnom procesu odlučivanja, važno je naglasiti značaj interne revizije. Kombinacija eksterne revizije (revizija financijskih izvještaja) i interne revizije čini najvažniji

segment revizijske djelatnosti. Dok je eksterna revizija usmjerena na financijske izvještaje, interna revizija se fokusira na procjenu poslovanja i poboljšanje cjelokupne učinkovitosti organizacije.

U uvjetima ograničenih resursa i konkurentskih pritisaka, donošenje ispravnih odluka u pravom trenutku postaje od presudne važnosti. Tu se očituje ključna uloga revizije – i eksterne i interne. Da bi se izbjegle pogrešne odluke, potrebno je osigurati da temelji tih odluka budu zasnovani na realnim i objektivnim informacijama, što je cilj revizijskih izvještaja. Realna i objektivna procjena revizijskih nalaza omogućava menadžmentu, nadzornom odboru, dioničarima i ostalim dionicima donošenje odluka koje će značajno doprinijeti uspješnosti organizacije.

#### 3.1.4. Revizijski standardi

Kako bi revizori mogli što kvalitetnije obavljati svoj posao, tijekom revizijskog procesa pridržavaju se određenih pravila, uputa i smjernica. Upravo iz tog razloga, Američki institut ovlaštenih javnih računovođa je 1947. godine po prvi put uveo deset općeprihvaćenih revizijskih standarda. Ovi standardi se redovito ažuriraju kako bi ostali relevantni u promjenjivom poslovnom okruženju. Općeprihvaćeni revizijski standardi podijeljeni su u tri skupine: opći standardi, standardi provedbe i standardi izvještavanja.

Opći standardi obuhvaćaju tri ključna standarda koja se odnose na kvalifikacije revizora. Oni definiraju uvjete koje revizor mora zadovoljiti kako bi mogao obavljati revizijski posao, uključujući kompetentnost, profesionalni skepticizam i objektivnost. Standardi provedbe, također, obuhvaćaju tri standarda i odnose se na način na koji se revizija provodi. Prvi standard nalaže pažljivo planiranje i nadzor nad revizijom. Drugi standard zahtijeva da revizor u dovoljnoj mjeri razumije interne kontrole društva koje se revidira, dok treći standard postavlja zahtjeve za kompetentno i dovoljno prikupljanje dokaznog materijala. Standardi izvještavanja, kojih ima četiri, definiraju kako revizor treba izvijestiti o svojim nalazima. Prvi standard zahtijeva ocjenu usklađenosti financijskih izvještaja s općeprihvaćenim računovodstvenim načelima. Drugi standard procjenjuje dosljednost primjene računovodstvenih načela. Treći standard traži potvrdu da su sve potrebne informacije uključene u izvještaj, dok četvrti standard razjašnjava stupanj odgovornosti koji revizor preuzima te prirodu revizijskog posla.

Ovi standardi predstavljeni su u tablici 1, gdje su detaljno razrađeni svi općeprihvaćeni revizijski standardi, pružajući tako jasan okvir za obavljanje revizijskih aktivnosti.

*Tablica 1: Općeprihvaćeni revizijski standardi*

### **Opći standardi**

---

- 1 Reviziju treba obaviti osoba ili osobe koje posjeduju odgovarajuću tehničku obučenosť i imaju stručnosť revizora
- 2 U svim pitanjima vezanim za angažman revizor ili revizori, s aspekta intelektualnog stava, trebaju zadržavati neovisnosť.
- 3 Prilikom obavljanja revizije i pripremanja revizorskog izvještaja potrebno je udovoljiti zahtjevu postupanja s dužnom profesionalnom pažnjom

### **Standardi provedbe**

---

- 1 Posao treba primjereno isplanirati, a rad pomoćnika, ako ih ima, treba nadzirati
- 2 Odgovarajuće poznavanje interne kontrole bitno je kao osnovica za planiranje revizije te za utvrđivanje osobine, vremena i opsega testova koje treba provesti
- 3 Detaljnim ispitivanjem, promatranjem, te upitom i konfirmacijom potrebno je pribaviti dovoljno kompetentnih dokaza kako bi se na taj način osigurala razumna osnova za formiranje mišljenja o financijskim izvještajima

### **Standardi izvještavanja**

---

- 1 U izvještaju se navodi jesu li financijski izvještaji objavljeni u skladu s općeprihvaćenim računovodstvenim načelima.
  - 2 Izvještaj upućuje na okolnosti u kojima se takva načela nisu dosljedno primjenjivala u tekućem razdoblju u odnosu na prethodno razdoblje.
  - 3 Objavljivanjem informacija u financijskim izvještajima smatra se razumno ispravim, osim ako drugačije nije navedeno u izvještaju
  - 4 Izvještaj sadrži ili izraženo mišljenje glede financijskih izvještaja u cijeli ili izjavu da mišljenje nije moguće dati. Kad nije moguće izraziti opće mišljenje, treba navesti razloge takve nemogućnosti.
- 

*(izvor: izrada autora prema Messier, 1998:27)*

## **3.2. Povijest revizije**

Potreba za revizijom pojavila se još krajem 18. i početkom 19. stoljeća, kada je rast gospodarstva i razvoj poduzeća iznad razine malih trgovina ili partnerstava stvorio potrebu za dodatnim kontrolama kapitala. Vlasnici kapitala, koji su tada već ulagali u društva, počeli su osjećati potrebu



za osiguranjem nadzora nad upravljanjem kapitalom koje su povjerali menadžerima, što je dovelo do prvih sukoba interesa i informacijskog nesklada između vlasnika i menadžera, koji nisu izravno sudjelovali u poslovanju poduzeća (Messier, 1998:6). Povijest revizije seže još dalje u prošlost, čak do 3500 godina unazad, kada su u starom Egiptu i Babilonu postojali prvi oblici interne revizije. Važno je napomenuti da su ti rani oblici revizije uglavnom bili unutarnje prirode, usmjereni na kontrolu unutar organizacije. Kada govorimo o modernoj reviziji kakva je poznata danas, njezini počeci sežu u 15. stoljeće u Italiji, gdje su ključni doprinos dali B. Kotruljević i L. Pacioli, koji su također usmjeravali svoje radove na internu reviziju.

Eksterna revizija, koja je danas temelj modernog revizijskog procesa, počela je dobivati na značaju tijekom velike industrijalizacije i rasta velikih poduzeća koja su nastala kroz dobre poslovne rezultate ili spajanja manjih poduzeća. Prva profesionalna organizacija revizora osnovana je 1581. godine u Veneciji kao udruženje knjigovođa. U Engleskoj je 1853. godine osnovano prvo profesionalno udruženje knjigovođa koje je dobilo kraljevsko odobrenje za obavljanje revizijskih poslova - Royal Charter. Godine 1892. uvedeno je zvanje ovlaštenog računovođe (Chartered Accountant), koje je zadržano do danas.

U Sjedinjenim Američkim Državama, intenzivan razvoj revizije započeo je 1887. godine, kada je u New Yorku osnovano prvo američko udruženje revizora, te se uvelo zvanje ovlaštenog javnog računovođe, koje se zadržalo do današnjeg dana. Značajan razvoj revizije u Europi zabilježen je krajem 19. stoljeća, s osnivanjem Saveza berlinskih knjigovodstvenih revizora 1896. godine.

Razvoj revizije bio je usko povezan s gospodarskim razvojem, a najveći napredak revizije zabilježen je u gospodarski najrazvijenijim državama kao što su Sjedinjene Američke Države, Njemačka, Velika Britanija, Kanada, Francuska i Belgija. Ključnu ulogu u razvoju revizije odigrala su osnivanja nacionalnih instituta ovlaštenih revizora, kao što su American Institute of Certified Public Accountants, The Institute of Chartered Accountants i Institut der Wirtschaftsprüfer (Krašić i Žager, 2009:24). Zanimljivo je primijetiti da se u Europi, izuzev Velike Britanije, reviziji više posvećivala pažnja usklađenosti s pravnim propisima, dok su u Sjedinjenim Američkim Državama i Velikoj Britaniji veći fokus imali računovodstveni principi i standardi.

Počeci revizije na ovim prostorima datiraju iz razdoblja od 1930. do 1935. godine u Zagrebu, kada je organizirano bavljenje revizijskim poslovima. Godine 1935. osnovan je Revizorski ured u sklopu Trgovinsko-industrijske komore u Zagrebu. Nažalost, s početkom II. svjetskog rata, revizija u ovim krajevima preuzela je oblik usklađen s praksama Istočne Europe, gdje je država, najčešće Ministarstvo financija, preuzela ulogu upravljanja revizijom. S osamostaljenjem Republike Hrvatske, donesen je Zakon o reviziji, što je označilo novi početak za razvoj revizije, koja postaje nezamjenjiv dio svakog poslovanja.

### 3.3. Vrste revizije

U ovom dijelu rada bit će predstavljene različite vrste revizije, uz dodatna objašnjenja kako bi se što jasnije uočile razlike između pojedinih oblika revizije. Nastavno, detaljno će biti obrađene metode koje se koriste prilikom obavljanja revizijskih postupaka s naglaskom na specifičnosti svake metode. Zaključno, ovaj odlomak će obuhvatiti ključne pojmove kao što su revizori, revizorski odbori i revizorska društva s ciljem pružanja cjelovitog pregleda uloge i odgovornosti ovih dionika u procesu revizije.

#### 3.3.1. Vrste revizije

Različiti autori na različite načine klasificiraju reviziju. Primjerice, Sever i dr. (2012:70) klasificiraju vrste revizije s obzirom na sljedeća četiri kriterija:

- mjesto organa koji obavlja reviziju (interna revizije i eksterna revizija),
- subjekt koji provodi reviziju (pojedinačna revizija i kompleksna revizija),
- objekt koji se pregledava (knjigovodstvena revizija, privredna revizija, financijska revizija, revizija sanacije...),
- obuhvat i vrijeme kada se revizija obavlja (prethodna revizija, završna revizija, revizija koja se izvodi u određenom razdoblju bez prekidanja...).

U američkim literaturama vezanim za reviziju, ne spominje se toliko vrsta revizije s obzirom na navedene kriterije. Praksa je pokazala kako zbog jasnoće i jednostavnosti prednost bi bila što manja raspodjela na pojedine vrste revizije, na način da se u praksi počeli primjenjivati sljedeći kriterij prilikom određivanja vrste revizije:

- organ koji provodi ispitivanje,

- objekt ispitivanja i
- područje ispitivanja.

Na slici 2. prikazana je podjela vrsta revizije s obzirom na prihvaćene kriterije.



*Slika 2: Temeljne vrste revizije*

*(izvor: izrada autora prema Sever i dr., 2012:71)*

Revizija može biti podijeljena na više vrsta, a važno je naglasiti da jedna vrsta revizije ne isključuje drugu. Na primjer, revizija poslovanja može biti i interna i eksterna omogućujući tako kombinaciju različitih kategorija revizije.

Eksterna revizija je postupak u kojem neovisni revizor, osoba koja nije zaposlena u društvu nad kojim se provodi revizija, obavlja pregled poslovanja tog društva. Njegova jedina veza s društvom je sklopljeni ugovor o pružanju usluge revizije. Glavni fokus eksterne revizije je na procjeni točnosti i objektivnosti financijskih izvještaja društva. Ključna komponenta za uspješno obavljanje poslova eksterne revizije je postojanje revizijskih standarda koje propisuje institut za reviziju. Osim ovih standarda, presudna je i profesionalna etika revizora, koja osigurava da ocjene revizora budu što objektivnije. Iako se eksterna revizija uglavnom fokusira na financijske izvještaje, može obuhvatiti i druge aspekte poslovanja, kao što je revizija cjelokupnog poslovanja ili određenog segmenta poslovanja.

Interna revizija zajedno s revizijom financijskih izvještaja od strane eksternih revizora predstavlja ključni segment revizijske profesije. Za razliku od eksterne revizije, kod koje revizor ne smije biti

zaposlenik društva koje se revidira, revizori u internoj reviziji su zaposlenici samog društva. Interna revizija usko je povezana s menadžmentom društva te djeluje kao produžena ruka menadžmenta. Glavni zadatak internog revizora je organiziranje i provođenje strategije interne revizije s ciljem provjere organiziranosti, efektivnosti i efikasnosti poslovanja poduzeća. Također, interna revizija ima ključnu ulogu u razvoju poslovanja i unapređenju poslovnih ideja koje će poboljšati poslovne procese unutar poduzeća. Za razliku od eksterne revizije, interna revizija nije nužno objektivna u svom pristupu, budući da njezin glavni zadatak nije donošenje odluka o poslovanju društva, već je to samo jedan od početnih koraka unutar šireg procesa interne revizije.

Revizija financijskih izvještaja uključuje postupak ispitivanja i ocjenjivanja financijskih izvještaja društva kako bi se utvrdilo predstavljaju li oni istinit i fer prikaz poslovanja. Ovaj proces temelji se na zakonskim propisima, računovodstvenim standardima i načelima. Revizija financijskih izvještaja smatra se ključnim dijelom sveobuhvatne revizije. S obzirom na veliki broj transakcija, revizija se ne može obuhvatiti sve transakcije, stoga se koristi metoda uzorkovanja, pri čemu se uzima reprezentativan uzorak za reviziju. Pritom, revizori koriste različite alate kao što su financijski pokazatelji i drugi relevantni podaci. U pravilu, ovaj oblik revizije provode eksterni revizori, koji su nezavisni i objektivni u donošenju suda o stanju financijskih izvještaja. Međutim, interni revizori također mogu sudjelovati u reviziji financijskih izvještaja, ali isključivo za potrebe menadžmenta i eksternog revizora. Eksterni „revizor donosi odluku o tome hoće li se moći koristiti i u kojoj mjeri radom interne revizije kako bi pribavio dostatne i primjerene revizijske dokaze i kako bi mogao stvoriti razumne zaključke na kojima se treba temeljiti revizorsko mišljenje (Wagner, 2018:133).

Glavni zadatak revizije poslovanja je ispitivanje i ocjena cjelokupnog poslovanja, zbog čega je revizija poslovanja često kompleksnija i zahtjevnija od revizije financijskih izvještaja. Cilj ove vrste revizije je unaprjeđenje poslovanja i povećanje ukupne uspješnosti organizacije. Kroz revizijski proces analizira se organiziranost poduzeća te raspodjela zadataka unutar pojedinih poslovnih funkcija. Uz to, ocjenjuju se i način donošenja poslovnih odluka te kvaliteta informacijske podrške i sigurnosti podataka koje društvo posjeduje. Rezultat revizije poslovanja uključuje procjenu usklađenosti poslovanja s usvojenim poslovnim politikama te prijedloge za daljnji razvoj i unapređenje društva. Kako bi društvo bilo konkurentno na tržištu, rezultati revizije

uspoređuju se s rezultatima srodnih poduzeća unutar iste gospodarske grane. Zbog svog specifičnog pristupa, revizija poslovanja sve češće se naziva i upravljačkom revizijom. Ovu vrstu revizije u pravilu provodi interna revizija, iako obavljanje revizije poslovanja nije zabranjeno ni eksternim revizorima. Međutim, logičnije je da proces revizije poslovanja provodi interna revizija, budući da ona raspolaze većim brojem dokumentiranih i nedokumentiranih informacija o poduzeću, s obzirom na to da su revizori zaposleni u društvu koje se revidira.

Komercijalna revizija jedan je od najčešćih oblika revizije i odnosi se na vanjsku, neovisnu i stručnu provjeru financijskih izvještaja. Ova vrsta revizije obavlja se od strane eksternih revizora koji nisu povezani sa društvom koje se revidira. Svake godine, eksterni revizori sklapaju ugovor o reviziji s naručiteljem (trgovačko društvo, dioničko društvo ili drugo pravno lice), kojim se definiraju međusobna prava i obveze, uključujući i naknadu za pružene usluge revizije. Važno je napomenuti da iako revizorska društva mogu pružati dodatne usluge poput savjetovanja, u slučaju pružanja takvih usluga, isto revizorsko društvo ne može biti angažirano za reviziju financijskih izvještaja istog klijenta, kako bi se izbjegao sukob interesa. Tijekom postupka revizije, revizor preuzima revizorski rizik koji se odnosi na mogućnost da donese pogrešno mišljenje o financijskim izvještajima. Ovaj rizik se sastoji od tri glavne komponente: inherentnog rizika, kontrolnog rizika i rizika neotkrivanja.

Državna revizija je jedinstveni oblik revizije koji se razlikuje od ostalih po svojoj svrsi i načinu provođenja. Ona se obavlja u ime i za račun države te je njena primarna funkcija osigurati da su financijska izvješća i transakcije državnih tijela i organizacija u skladu s važećim zakonima i propisima. Ovaj oblik revizije provodi Državni ured za reviziju, na čijem je čelu glavni državni revizor, imenovan od strane Hrvatskog sabora. Državna revizija provodi se u skladu sa Zakonom o državnoj reviziji, a njezini subjekti su državni prihodi i rashodi, financijska izvješća i transakcije državne uprave, jedinica lokalne i područne samouprave, te trgovačkih društava u vlasništvu države ili lokalnih/regionalnih samouprava. Pravo na državnu reviziju ostvaruju i društva u kojima je država ili jedinica lokalne/regionalne samouprave većinski vlasnik ili korisnik državnog proračuna.

U okviru državne revizije, osim revizije financijskih izvješća i transakcija, provode se i dodatne aktivnosti kao što su ispitivanje dokumentacije, ispravci izvješća te pregled sustava internih

kontrola i interne revizije. Rezultati ovih revizija daju se na uvid Hrvatskom saboru, a financiraju se iz državnog proračuna. Krajnji rezultat državne revizije je ocjena djelotvornosti i ekonomičnosti obavljanja djelatnosti osiguravajući transparentno i učinkovito upravljanje državnim resursima.

### 3.3.2. Metode revizije

Prilikom obavljanja revizije, revizori koriste različite metode kako bi osigurali točnost i pouzdanost svojih nalaza. Uobičajeno je da se revizija oslanja na opće metode poput induktivne, deduktivne i eksperimentalne (iskustvene) metode.



*Slika 3: Klasifikacija metoda revizije*

*(izvor: izrada autora prema Vujević, 2004:79)*

Uz ove opće metode, revizori primjenjuju i specifične metode koje su posebno prilagođene revizijskim postupcima, uključujući metode intenziteta ispitivanja, metode smjera ispitivanja, metode opsega i kontinuiteta ispitivanja i posljednja metoda načina ispitivanja. U posljednje vrijeme, sve češće se koriste **analitičke metode** koje omogućuju precizniju i bržu analizu podataka, čime se povećava učinkovitost revizijskih postupaka. Za bolje razumijevanje ovih metoda, u sljedećem prikazu (Slika 3) nalaze se metode koje se koriste u reviziji.

Revizori tijekom obavljanja revizije koriste niz metoda koje se dijele na opće i specifične metode. Induktivna metoda počinje od pojedinačnih slučajeva, ispitujući njihovu usklađenost s

postavljenim kriterijima, kako bi se dobila uopćena slika o poslovanju društva. Ova metoda omogućuje donošenje općih zaključaka na temelju specifičnih nalaza. Deduktivna metoda koristi suprotan pristup - kreće od cjelokupne slike poslovanja društva prema pojedinačnim slučajevima analizirajući specifične poslovne procese unutar šireg konteksta. Eksperimentalna metoda ili iskustvena metoda temelji se na prijašnjim iskustvima revizora. Na temelju prošlih iskustava, revizor usmjerava svoju pažnju na pojave koje su se u prošlosti pokazale problematičnima, čime se povećava učinkovitost revizijskog procesa. Svaka od ovih metoda ima svoju ulogu u revizijskom procesu, omogućujući revizorima da temeljito procijene usklađenost poslovanja s propisanim standardima i zakonodavnim okvirom.

Specifične metode revizije klasificiraju se prema intenzitetu, smjeru, opsegu i načinu ispitivanja. Prema Vujeviću (2004), metode intenziteta ispitivanja mogu biti formalne i materijalne. Formalna metoda uspoređuje, odnosno ispituje, sukladnost između cjelokupnog poslovanja poduzeća i prikazanih financijskih izvještaja s važećom zakonskom regulativom. Također, formalnom metodom provjerava se i računska suglasnost, odnosno usklađenost između financijskih izvještaja i podataka u računovodstvenim evidencijama. Međutim, budući da formalna metoda ne pruža uvijek dovoljno informacija, potrebno je primijeniti i materijalnu metodu. Za razliku od formalne metode, materijalna metoda predstavlja intenzivniji pristup, ispitujući sadržajnu točnost, opravdanost i cjelovitost svih poslovnih promjena. Glavni cilj materijalne metode je utvrđivanje problematike u odabiru i primjeni računovodstvenih politika korištenih pri sastavljanju financijskih izvještaja. Metode smjera ispitivanja dijele se na progresivne i retrogradne metode. Progresivna metoda koristi se kada postoji sumnja da nisu sve ekonomske činjenice uključene u financijske izvještaje ili su pogrešno prikazane. Ova metoda ispituje poslovne promjene, knjigovodstvene dokumente i knjiženja, prateći ih od same transakcije do njihove refleksije u financijskim izvještajima. S druge strane, retrogradna metoda ide u suprotnom smjeru, uobičajena je kod revizije financijskih izvještaja i koristi se za analizu i ispitivanje knjigovodstvenih evidencija iz kojih proizlaze financijski izvještaji. Metode opsega i kontinuiteta ispitivanja uključuju potpunu i preskočnu metodu. Potpuna metoda odnosi se na ispitivanje svih poslovnih promjena unutar određenog razdoblja i rijetko se koristi zbog opsega posla i troškova. Primjenjuje se uglavnom u malim poduzećima. Ako se koristi preskočna metoda, važno je napraviti adekvatan revizijski uzorak, budući da rezultati uzorka predstavljaju rezultate za cijelo poslovanje poduzeća. Prema

načinu ispitivanja, metode mogu biti direktne i indirektne. Direktna metoda uključuje neposredno ispitivanje svake poslovne promjene, dok se indirektna metoda oslanja na ispitivanje određenog broja promjena kako bi donijela zaključke za cijelu cjelinu. Indirektna metoda je praktičnija jer zahtijeva manje vremena i manje resursa.

Posljednja kategorija metoda odnosi se na analitičke metode, koje se obično koriste za uspoređivanje, raščlanjivanje i proučavanje međuovisnosti između različitih podataka.

### 3.3.3. Vrste revizora

Revizor je stručnjak s odgovarajućim certifikatima za obavljanje poslova revizije. Kako su u prethodnom poglavlju 3.3.1. opisane vrste revizije, u ovom poglavlju bit će objašnjene razlike među revizorima – osobama koje provode reviziju. Budući da se osnovna podjela revizije odnosi na eksternu, internu i državnu reviziju, razlikujemo eksternog, internog i državnog revizora. U nastavku će biti detaljno objašnjene razlike između tih revizora, uz opis njihovih specifičnih karakteristika.

Eksterni revizor, također poznat kao neovisni, vanjski ili ovlaštenu revizor, provodi reviziju financijskih izvještaja za klijente. Osim toga, eksterni revizor može pružati usluge revizije poslovanja i revizije podudarnosti. Eksterni revizor može biti samostalni poduzetnik ili član revizorskog društva. Da bi netko postao eksterni revizor, mora položiti stručni ispit koji regulira država putem Zakona o reviziji. U Republici Hrvatskoj, kandidati polažu stručni ispit ispred Hrvatske revizorske komore prema propisanom programu za stjecanje zvanja ovlaštenog revizora. U većini slučajeva, revizori djeluju kroz revizorska društva koja uz reviziju mogu obavljati i druge poslove propisane Zakonom o reviziji (NN 127/17, 27/24).

Interni revizor je zaposlenik društva u kojemu obavlja reviziju. Njegov osnovni zadatak je usmjeren na unutarnje revizije, nadzor i kontrolu unutar društva. Institut internih revizora razvio je niz standarda kojih se interni revizori trebaju pridržavati te je utvrdio uvjete za stjecanje ovlaštenja (Messier, 1998:13). Preporučuje se da voditelj interne revizije ima otvoren pristup upravi društva kako bi mogao slobodno iznijeti rezultate revizije, čime se smanjuje mogućnost potencijalnih sukoba unutar društva. Iako internim revizorima mogu biti povjereni svi poslovi revizije, povijesno su najviše usmjereni na reviziju poslovanja i reviziju podudarnosti. Dodatno, interni revizori često



pomažu eksternim revizorima u obavljanju poslova eksterne revizije. Učinkovita i funkcionalna interna revizija preduvjet je kvalitetnoj eksternoj reviziji (Crnković i dr., 2010:27).

Državni revizor za razliku od eksternih i internih revizora, može biti zaposlen u državnim agencijama, jedinicama lokalne i regionalne uprave ili javnim poduzećima. Državni revizori provode revizije u državnim ustanovama i institucijama, jedinicama lokalne i regionalne uprave te trgovačkim društvima u vlasništvu države ili jedinica lokalne i regionalne samouprave. Postupak revizije u državnim institucijama reguliran je Zakonom o državnoj reviziji i Kodeksom profesionalne etike državnih revizora. Državni revizori najčešće provode revizije poslovanja i revizije podudarnosti.

### **3.4. Interna kontrola**

Sustav internih kontrola ključan je alat koji menadžment poduzeća koristi za postizanje zacrtanih ciljeva, a obuhvaća skup postupaka koje dizajniraju uprava, rukovoditelji i djelatnici. Cilj ovih kontrola je stjecanje razumnog uvjerenja o učinkovitosti poslovanja, pouzdanosti financijskog izvještavanja te usklađenosti s primjenjivim zakonima i procesima (Messier, 1998). Prema Tušek i dr. (2014), interne kontrole definiraju se kao skup postupaka koje menadžment i voditelji organizacijskih jedinica postavljaju za jasno razumijevanje ciljeva i zadataka koje treba izvršiti. Ove kontrole mogu obuhvaćati podjelu zaduženja, ovlaštenja za pokretanje aktivnosti, transakcija, oblik i korištenje adekvatnih dokumenata te neovisno ispitivanje načina rada. Prema Bušcu (2004) kontrola je mehanizam u obrani od rizika.

Interne kontrole trebaju biti vidljive u politikama, procedurama, pravilima i odlukama unutar poduzeća, a svi zaposlenici moraju ih razumjeti i poštovati. Dobro postavljen sustav internih kontrola doprinosi boljoj radnoj atmosferi i poštovanju među kolegama jer jasno definira zaduženja i odgovornosti. Prema Tušek (2017a) interne kontrole djeluju kao preventivni oblik internog nadzora. Ako se ciljevi poduzeća podijele na pojedine procese, svaki proces postaje ključan u postizanju ukupnog cilja. Sukladno tome, rizici s kojima se poduzeće susreće tijekom poslovanja također se raspoređuju po raznim segmentima, što naglašava važnost pravovremenog prepoznavanja i upravljanja rizicima. Kreiranje konceptualnog okvira internih kontrola zahtijeva da kontrole budu ekonomski opravdane, odgovorne, fleksibilne, i sposobne za identifikaciju

problema. Troškovi ovih kontrola trebaju biti niži od koristi koje donose. Fleksibilnost sustava internih kontrola posebno je važna u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, gdje je brzina prilagodbe ključna. Za uspjeh sustava internih kontrola, iznimno je bitno da ga djelatnici ne doživljavaju kao dodatno opterećenje, već kao podršku koja im pomaže u ostvarivanju ciljeva poduzeća. U konačnici, implementacija sustava internih kontrola mora biti pravovremena i smještena na odgovarajućim mjestima unutar organizacije kako bi bila učinkovita (Tušek i dr., 2014).

#### 3.4.1. Elementi sustava internih kontrola

Sustav internih kontrola sačinjen je od sljedećih elemenata:

- okruženje i uvjeti poslovanja u kojima se provodi kontrola,
- procjena rizika,
- kontrolne aktivnosti,
- informacije i komunikacija,
- monitoring.

Prema Tušek (2014), okruženje i uvjeti poslovanja u kojima se provodi kontrola ključni su elementi sustava interne kontrole, na temelju kojih se oslanjaju svi ostali elementi. Ovo okruženje odražava stajališta, svijest te djelovanje menadžmenta i vlasnika poduzeća u vezi s važnosti internih kontrola. Praksa pokazuje da u poduzećima gdje menadžment i vlasnici pridaju visoku razinu značaja internim kontrolama, zaposlenici su također svjesniji i naklonjeniji ovim kontrolama. Kako je okruženje u kojem poduzeće posluje od velikog značaja, sustav interne kontrole mora biti fleksibilan, što zahtijeva sposobnost menadžmenta da brzo reagira na promjene u poslovnom okruženju.

Element procjene rizika odnosi se na pravovremeno prepoznavanje i procjenu potencijalnih rizika, bilo da oni dolaze iz internih ili eksternih čimbenika, koji mogu ometi postizanje poslovnih ciljeva. Nakon identifikacije, rizike treba rangirati prema njihovoj ozbiljnosti jer svi rizici ne nose jednaku prijetnju ciljevima poduzeća. Rizici se obično pojavljuju u okolnostima kao što su promjene u poslovanju, zapošljavanje novih djelatnika, implementacija novih informacijskih sustava ili tehnologija.

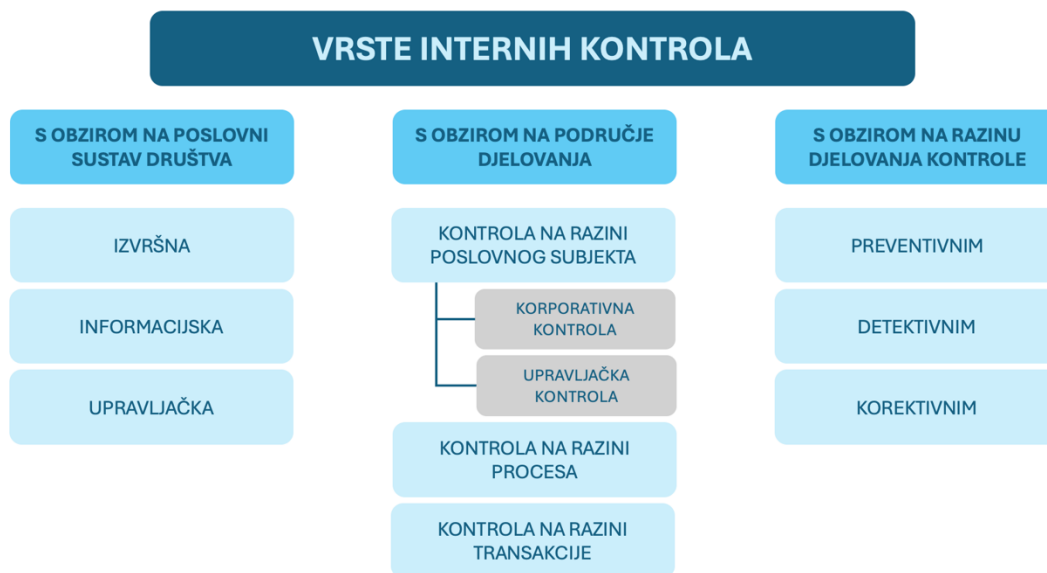
Kontrolne aktivnosti obuhvaćaju politike, procedure i postupke koji osiguravaju da se poduzmu potrebne radnje za upravljanje rizicima čime se osigurava ostvarivanje zacrtanih ciljeva. Ove aktivnosti djeluju kao dodatak svim ostalim elementima sustava interne kontrole.

Informacije i komunikacija unutar sustava interne kontrole ključne su za osiguranje potrebnih informacija zaposlenicima olakšavajući provođenje kontrola. Poduzeće mora osigurati adekvatne komunikacijske kanale za prenošenje informacija relevantnih za poslovne aktivnosti kao što su politike, procedure, planovi i programi.

Monitoring je posljednji element sustava interne kontrole i odnosi se na kontinuirano praćenje učinkovitosti i djelotvornosti kontrola u postizanju ciljeva poduzeća. Sustav interne kontrole nije dovoljan sam po sebi, stoga monitoring donosi ocjenu o njegovoj funkcionalnosti. Monitoring, također, povezuje internu kontrolu s internom revizijom, koja na temelju ovih informacija ocjenjuje sustav interne kontrole i izvještava menadžment. Eksterni revizori također koriste monitoring internih kontrola kako bi procijenili cjelokupni sustav tijekom revizije financijskih izvještaja.

#### 3.4.2. Vrste internih kontrola

Kada se govori o vrstama i podjelama internih kontrola, postoji niz mogućnosti za njihovo razvrstavanje. U ovom radu, vrste internih kontrola bit će klasificirane prema sljedećim kategorijama: prema razini poslovnog sustava subjekta, prema području djelovanja i prema razini djelovanja kontrole. Na Slici 4. prikazana je struktura podjele internih kontrola, koja vizualno pojašnjava različite aspekte i kriterije za kategorizaciju ovih kontrola u poslovnom okruženju.



*Slika 4: Vrsta internih kontrola*

*(izvor: izrada autora prema Crnković i dr., 2010:150)*

#### *3.4.2.1 Podjele internih kontrola s obzirom na poslovni sustav društva*

Na slici 4. prikazana je podjela poslovnih sustava društva prema različitim vrstama internih kontrola, koje se dijele na izvršne, informacijske i upravljačke kontrole. Prema Crnkoviću i dr. (2010), izvršne kontrole, koje se često nazivaju i administrativnim kontrolama, organiziraju se unutar specifičnih funkcija poduzeća, kao što su nabava, prodaja, kadrovska služba ili drugi odjeli. Ove kontrole uključuju planove, postupke i dokumentaciju povezanu s poslovnim procesima. Iako najveći dio kontrolnih postupaka provode zaposlenici unutar odjela koje se kontrolira, ključno je poštivati načelo odvajanja ovlaštenja od odgovornosti. Zbog toga se izvršne kontrole često smatraju procesnim kontrolama, jer se bave specifičnim funkcijama unutar organizacije.

Informacijske ili računovodstvene kontrole predstavljaju oblik kontrola koje su implementirane unutar računovodstvenog odjela, koji je ključna komponenta informacijskog podsustava poduzeća. Ove kontrole, kroz postupke, mjere i pravila, osiguravaju točnost, valjanost i sveobuhvatnost računovodstvenih evidencija i izvješća, istovremeno pružajući fizičku zaštitu imovine. Ovaj proces kontinuirano se odvija u svim fazama računovodstvenog ciklusa, gdje računovodstveni odjel neprekidno prikuplja i obrađuje podatke, stvarajući pritom informacije koje su esencijalne za sustav odlučivanja menadžmenta poduzeća.

Upravljačke kontrole, prema nekim autorima poznate i kao upravljački nadzor, odnose se na organizaciju upravljanja unutar poduzeća. Cilj ovih kontrola je postizanje zadanih ciljeva cjelokupnog poslovanja društva. Predmet upravljačkih kontrola uključuje provjeru funkcioniranja administrativnih i računovodstvenih kontrola. Osim toga, ove kontrole služe stvaranju ideja za daljnje usavršavanje postojećih kontrola i kreiranju novih kontrolnih mehanizama koji mogu olakšati postizanje zadanih ciljeva, odnosno poboljšati poslovanje poduzeća.

U manjim poduzećima, upravljačke kontrole provodi sama uprava. S druge strane, u većim poduzećima, ova odgovornost se često prenosi na odjel interne revizije.

#### *3.4.2.2 Podjele internih kontrola s obzirom na područje djelovanja*

S obzirom na podjelu internih kontrola prema području djelovanja, razlikujemo sljedeće vrste internih kontrola: kontrola na razini poslovnog subjekta, kontrola na razini procesa i kontrola na razini transakcije. Prema Crnković i dr. (2010), kontrola na razini poslovnog subjekta je vrsta kontrole koja je postavljena široko i često se povezuje s vanjskim okruženjem poduzeća. Ovakav oblik kontrole obuhvaća različite vrste kontrola, kao što su: kontrolno okruženje, kontrole nadziranja poslovnih rezultata, kontrole nadziranja ostalih kontrola, te kontrole nad godišnjim izvješćima i druge. Kontrole na razini poslovnog subjekta mogu biti podijeljene na korporativne i upravljačke metode. Korporativne metode su uspostavljene od strane odbora i izvršnog menadžmenta s ciljem utvrđivanja organizacijske kulture internih kontrola te osiguranja ostvarivanja ciljeva poduzeća. Upravljačke kontrole, s druge strane, uspostavlja menadžment na razini operativnih odjela s ciljem smanjenja rizika u organizacijskim jedinicama i povećanja mogućnosti ostvarivanja zacrtanih ciljeva.

Kontrola na razini procesa, u usporedbi s kontrolom na razini poslovanja, mnogo je detaljnija i konkretnija. Ove kontrole oblikovane su od strane odgovornog izvršitelja procesa kako bi se umanjile mogućnosti koje bi mogle ugroziti ostvarivanje zacrtanih ciljeva na razini procesa. Neki od oblika kontrola koje se mogu pojaviti na ovoj razini uključuju fizičku provjeru imovine, procjenu rizika na razini procesa te nadziranje specifičnih procesa.

Kontrola na razini transakcije još su detaljnije i specifičnije u odnosu na kontrole na razini procesa. Usmjerene su na smanjenje rizika povezanih sa zadacima na operativnoj razini i transakcijama unutar poduzeća. Najznačajniji zadatak kontrola na razini transakcije jest definiranje zadataka operativnog menadžmenta u skladu s postavljenim okolnostima i unutar određenog vremenskog okvira. Primjeri ovakvih kontrola uključuju autorizacije, obrade podataka te IT aplikativne kontrole ulaza i slično.

#### *3.4.2.3 Podjele internih kontrola s obzirom na razinu djelovanja interne kontrole*

Prema Crnković i dr. (2010), s obzirom na razinu djelovanja internih kontrola, razlikuju se preventivne, defektivne i korektivne kontrole. Iako naziv svake od ovih kontrola daje naslutiti njihovu funkciju, u sljedećim rečenicama ove će kontrole biti detaljnije objašnjene.

Preventivna kontrola usmjerena je na preventivno djelovanje protiv potencijalnih pogrešaka i prijevara. Ove kontrole djeluju u trenutku obavljanja određenih zadataka djelatnika, s glavnim ciljem sprječavanja mogućih poteškoća. S obzirom na poznatu izreku "bolje spriječiti nego liječiti", preventivna kontrola predstavlja ekonomski najisplativiju metodu, s najnižim troškovima za poduzeće. Međutim, ako preventivne mjere ne uspiju u potpunosti pokriti sve potencijalne pogreške i prijevare, dolazi na red detektivna kontrola. Ova kontrola ima zadaću dijagnosticirati nepravilnosti i pogreške nakon njihova nastanka. Detektivna kontrola pokreće se u trenutku kada ostvarenja odstupaju od zacrtanih vrijednosti, a njezina je svrha utvrditi temeljni uzrok propusta. Korektivna kontrola, kao najzahtjevnija među navedenima, ima ključni zadatak pronaći uzrok pogreške ili prijevare. Osim što identificira uzroke, korektivna kontrola također je odgovorna za ispravljanje pogrešaka i modificiranje sustava kako bi se spriječilo ponovno pojavljivanje istih problema.

### **3.5. Interna revizija**

U ovom poglavlju bit će detaljnije obrađena interna revizija kao ključni dio ovog rada. Interna revizija, kako je ranije spomenuto, zajedno s revizijom financijskih izvještaja, čini temelj revizijskog procesa. Također, povijesni korijeni revizije povezani su upravo s internom revizijom. U poglavlju 3.3.1. interna revizija je ukratko objašnjena. Od svojih početaka, interna revizija konstantno se razvija i unaprjeđuje, što rezultira kontinuiranim promjenama u njezinim

karakteristikama. Te promjene uključuju predmete i objekte ispitivanja, ulogu interne revizije u odnosu na eksternu reviziju, kao i prema menadžmentu poduzeća. Promjene obuhvaćaju i samu definiciju interne revizije. Prema Tušek (2019) interna revizija se razvila u proaktivnu funkciju unutar poduzeća svojim djelovanjem, prije svega izražavanjem uvjerenja i savjetodavnih angažmana.

### 3.5.1. Definicija, uloga, ciljevi, zadaće, vrste, oblici

Interna revizija osniva se od strane poduzeća s ciljem pružanja podrške poslovanju. "Menadžment i odbor za internu reviziju utvrđuju i donose kratkoročne i dugoročne planove i programe za internu reviziju, kao i plan osoblja za realizaciju tih planova i programa" (Vujević, 2004:58). Prema Horvat (2008) najčešći razlog za uspostavljanje interne revizije jest povećanje poslovanja. Zaposlenici poduzeća koji obnašaju ulogu revizora provode internu reviziju. Interna revizija služi kao alat za ocjenjivanje aktivnosti unutar poduzeća. Kroz ovaj proces ispituju se različiti aspekti poslovanja, poput načina obavljanja poslova, donošenja poslovnih odluka, funkcioniranja informacijskih sustava, te cjelokupnog funkcioniranja poslovanja subjekta. Zadatke interne revizije određuje poslodavac, a mogu biti stalni ili povremeni.

Stalni zadaci interne revizije uključuju reviziju obračuna, naplate, fakturiranja, izdavanja robe i usluga, te tehnološke procese. Povremeni poslovi su oni koji se ne pojavljuju kontinuirano, već u određenim fazama poslovanja. Prema Crnković i dr. (2010), područja na kojima interna revizija djeluje su sljedeća:

- monitoring internih kontrola,
- ispitivanje financijskih i poslovnih informacija,
- pregledavanje uspješnosti, učinkovitosti i ekonomičnosti poslovanja,
- provjera primjenjivanja zakona i propisa.

Prema Crnković i dr. (2010), osnovni cilj interne revizije je poboljšanje i unaprjeđenje učinkovitosti i djelotvornosti poduzeća. Interna revizija igra ključnu ulogu u pružanju podrške menadžmentu pri donošenju odluka, posebno putem prijedloga i preporuka koje predstavljaju interni revizori. "Ključni ciljevi revizije su pružiti višem menadžmentu i odboru jamstva i informacije koje će pomoći u postizanju ciljeva organizacije" (Ostojić, 2015:117). Rezultati rada interne revizije najčešće se prezentiraju kroz izvješća internih revizora, koja se dostavljaju menadžmentu. Na

temelju tih izvješća, menadžment može donositi informirane odluke vezane uz upravljanje poduzećem, što čini menadžment jednim od glavnih korisnika rezultata interne revizije. Interna revizija može obuhvaćati različite dijelove poduzeća, što znači da osim menadžmenta, korisnici internih revizija mogu biti i rukovoditelji odjela nad kojima je obavljena interna revizija. Kako interna revizija služi za identificiranje i sprječavanje okolnosti koje dovode do smanjene efikasnosti i efektivnosti, izvješća internih revizora često su od iznimne važnosti za rukovoditelje odjela u kojima su uočene nepravilnosti. Također, korisnici interne revizije mogu biti i uprava poduzeća, nadzorni odbor, vlasnici kapitala i drugi relevantni dionici. Menadžment poduzeća smatra se najznačajnijim korisnikom interne revizije, jer interni revizori pružaju ocjene usklađenosti s postavljenim ciljevima i ocjenu pridržavanja internih kontrola. Jedan od ključnih ciljeva izvještavanja menadžmenta o internoj reviziji je suočavanje s potencijalnim i nastalim problemima te iznošenje prijedloga za njihovo otklanjanje. Kako bi interna revizija bila uspješno obavljena, potrebno je da se vodi sljedećim kriterijima, poznatim pod nazivom 4E:

1. Ekonomičnost (Economy) - Ukupni troškovi organizacije interne revizije ne smiju biti viši od koristi koju će donijeti interna revizija,
2. Učinkovitost (Efficiency) - Sustavi internih kontrola moraju se provoditi na učinkovit način, osiguravajući optimalno korištenje resursa,
3. Djelotvornost (Effectiveness) - Interna revizija mora ispuniti zacrtane ciljeve, odnosno mora omogućiti postizanje poslovnih ciljeva na najučinkovitiji način,
4. Nepristranost (Equity) - Provodi se samostalno i objektivno, a izvješćivanje mora biti realno i nepristrano.

Ovi kriteriji osiguravaju da interna revizija ne samo da pomaže u prepoznavanju i rješavanju problema unutar poduzeća, već i da podržava menadžment u donošenju odluka koje su ključne za uspješno poslovanje.

### 3.5.2. Podjela interne revizije

Kako se interna revizija od svojih početaka do današnjeg dana intenzivno razvija i unapređuje, danas interna revizija svojim djelovanjem može biti podijeljena na sljedeće vrste: financijsku reviziju, reviziju poslovanja i upravljačku reviziju.



Vujević (2004). smatra kako se financijska interna revizija odnosi na pregled financijskih izvještaja s ciljem ocjenjivanja njihove objektivnosti i realnosti. To uključuje reviziju točnosti izvršenih knjiženja i provjeru usklađenosti s računovodstvenim standardima i zakonima. Revizija poslovanja ide korak dalje od same financijske revizije, usmjeravajući se na sve aspekte poslovanja unutar poduzeća. Ova vrsta revizije procjenjuje učinkovitost i efektivnost poslovnih procesa, ocjenjujući organizacijske jedinice i njihove rezultate u kontekstu općih poslovnih ciljeva. Revizija poslovanja tako ne samo da pregledava i ispituje financijske rezultate, već također procjenjuje kako se resursi koriste, koliko su poslovni procesi učinkoviti, te identificira područja koja zahtijevaju poboljšanja. Time se stvara šira slika o funkcioniranju poduzeća, što menadžmentu omogućuje donošenje informiranih odluka za unaprjeđenje poslovanja.

Najviša hijerarhijska razina internih revizija je upravljačka revizija, koja se često u literaturi naziva i operativna revizija. Upravljačka revizija pruža značajnu podršku menadžmentu u rješavanju tekućih problema, kao što su ostvarivanje profita, fluktuacija zaposlenih i specifični problemi. Zbog svoje specifične uloge, upravljačka revizija sve više preuzima savjetodavnu ulogu prema menadžmentu. Ova revizija je u potpunosti orijentirana prema budućnosti i služi kao alat menadžmentu u donošenju odluka. Ovu pojavu najbolje objašnjava definicija interne revizije 21. stoljeća: „Interna revizija neovisno je i objektivno jamstvo i savjetnička aktivnost koja se rukovodi filozofijom dodane vrijednosti s namjerom poboljšanja poslovanja organizacije“ (Tušek, 2001:294). Prema Tušek (2007), postoji naglasak na daljnjem razvoju interne revizije, gdje je važno da interni revizori stalno unapređuju svoja znanja u područjima poput računovodstva i financija, analiza, informatike, organizacije i upravljanja, te međuljudskih odnosa. Ova kontinuirana edukacija omogućuje internim revizorima da budu učinkovita podrška menadžmentu u donošenju

### 3.5.3. Ustrojavanje interne revizije – teorijski dio

Prema Tušek i dr. (2019c) prilikom ustrojavanja interne revizije i osmišljavanja njenog organizacijskog položaja, od ključne je važnosti voditi se potrebama poduzeća, vodeći računa o prednostima i nedostacima svakog oblika interne revizije. Jednako tako potrebno je razmotriti nekoliko ključnih čimbenika: postavljanje ciljeva poduzeća, općeprihvaćena strategija poduzeća,

organizacijsko-ustrojbeni oblik interne revizije, upravljanje procjenama rizika u procesu interne revizije. „Za uspješno poslovanje poduzeća u suvremenom dobu, nužno je uspostaviti odgovarajući proces upravljanja rizicima“ (Tušek i Halar, 2019a:54). Za neometano obavljanje svoje uloge, internim revizorima je od iznimne važnosti pristup svim relevantnim informacijama, koje mogu prikupljati iz okruženja poduzeća te iz samog poduzeća. Jedna od ključnih značajki ustrojavanja interne revizije je potpuna neovisnost internog revizora. Osim neovisnosti, važan je i način izvještavanja prema menadžmentu te shvaćanje interne revizije od strane menadžmenta. Praksa pokazuje da, ako interni revizor nema potpunu neovisnost i ako menadžment gleda na internu reviziju s nepovjerenjem, funkcija interne revizije može izgubiti značaj. To može rezultirati nedostatkom kvalitete revizorskih izvještaja, često zbog neadekvatnih informacija ili nespremnosti menadžmenta da prihvati preporuke interne revizije za korektivne akcije. Također, prilikom organiziranja i ustrojavanja interne revizije, treba obratiti pažnju na troškove revizije, koji uključuju: bruto plaće, troškove opreme i uredskog materijala, troškove službenih putovanja, članarine udruženjima, troškove stalnog usavršavanja i druge relevantne troškove. Prema Tušek i dr. (2019b) uvažavajući Međunarodne standarde za profesionalno obavljanje interne revizije preporučuje se eksternalizacija interne revizije u situacijama kada osoblje zaduženo za internu reviziju ne posjeduje odgovarajuća znanja i vještine.

Analizom predmeta i objekta interne revizije, prema Tušek i dr. (2014), jasno je da je područje rada interne revizije obuhvatno, pokrivajući cjelokupno poslovanje poduzeća, što je posebno značajno u današnje vrijeme. Nakon završetka revizorskog ispitivanja, interni revizori podnose svoja izvješća različitim razinama upravljačkih struktura unutar poduzeća. Također, ta izvješća upućuju i eksternom revizoru, čime mu se pruža značajna pomoć, s obzirom na to da su u njima analizirani sustavi internih kontrola. Ocjena koju interni revizori donose prilikom provedbe revizije temelji se na ciljevima poduzeća, politikama, propisima i ostalim pravilima poduzeća. Interni revizori prilikom obavljanja revizije ocjenjuju usklađenost poduzeća s tim kriterijima. Za donošenje realne ocjene izvješća, interni revizori uspoređuju ciljeve, politike, propise i druge aspekte s relevantnim standardima interne revizije, kodeksom etike internih revizora te pravilima odbora za reviziju, kako bi osigurali njihovu usklađenost i kvalitetu izvještavanja.

#### 3.5.4. Organizacijski modeli interne revizije

Organizacijski oblik interne revizije unutar poduzeća predstavlja ključnu pretpostavku koja utječe na način njenog rada. Služba interne revizije može biti organizirana na različite načine, uključujući:

1. samostalni odjel: Interna revizija može funkcionirati kao neovisni odjel unutar poduzeća, s vlastitim resursima i odgovornostima. Ovaj model omogućuje visoku razinu neovisnosti i specijalizacije, što može poboljšati kvalitetu revizije i izvještavanja.
2. sastavni dio postojećeg odjela: Alternativno, interna revizija može biti integrirana unutar drugog postojećeg odjela poduzeća, kao što je odjel za financije ili kontrolu. Ovaj pristup može pružiti veću fleksibilnost i bolje iskorištavanje postojećih resursa, ali može postojati rizik od smanjene neovisnosti.

Prema Crnkoviću i dr. (2010:161), unutar poduzeća se razlikuju sljedeći modeli pozicioniranja interne revizije:

- centralizirani model organiziranja interne revizije,
- djelomično decentralizirani model organiziranja interne revizije,
- decentralizirani model organiziranja interne revizije,
- unutarnji model organiziranja interne revizije.

Prema Tušek i dr. (2014), način na koji je interna revizija ustrojena unutar organizacije značajno utječe na njezino funkcioniranje i mogućnosti provedbe. Organizacijski oblik interne revizije može preslikati rad i učinkovitost revizije, posebno kada je interna revizija smještena unutar postojećeg odjela, kao što je računovodstvo i financije. Ako je interna revizija organizirana unutar postojećeg odjela, voditelj interne revizije je, primjerice, odgovoran voditelju odjela računovodstva i financija. Ovaj način ustrojavanja može dovesti u pitanje neovisnost i objektivnost interne revizije, s obzirom na to da revizor izvještava istom voditelju odjela kojeg revizija obuhvaća. Ova situacija može stvoriti sukob interesa i smanjiti učinkovitost revizije.

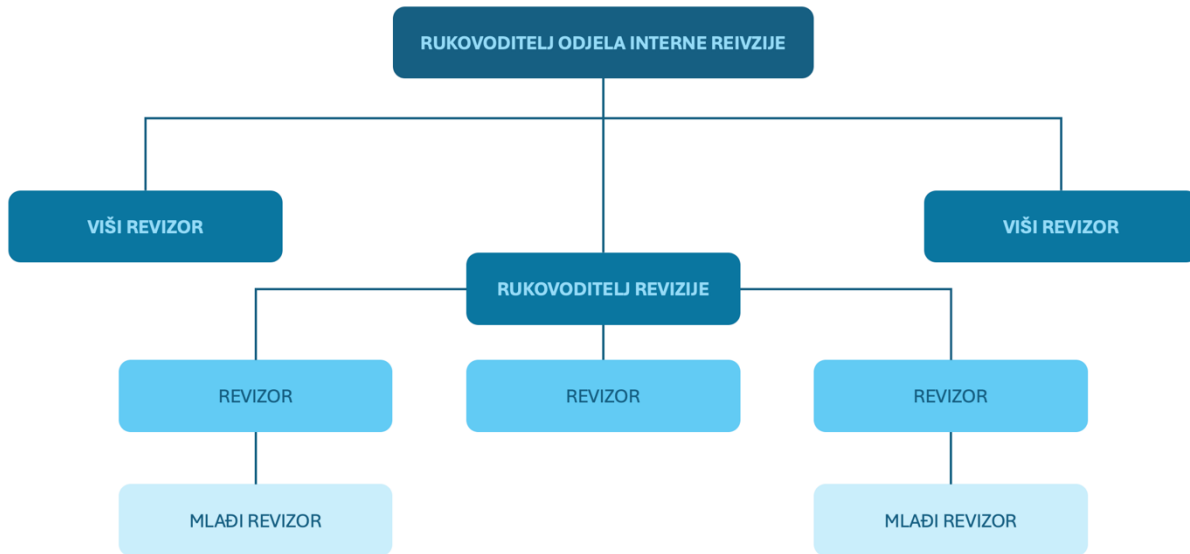
Centralizirani model, u kojem je interna revizija smještena unutar jedne od postojećih organizacijskih jedinica poput računovodstva i financija, donosi dodatne izazove. U ovom modelu, interni revizor često nije u mogućnosti neovisno kontrolirati rad financijskog direktora, budući da mu podnosi svoja izvješća. Također, za provedbu revizije nad drugim odjelima, interni revizor može trebati dodatna ovlaštenja i upute, što može otežati rad i smanjiti učinkovitost revizije. Ovaj oblik organizacije interne revizije, iako je bio uobičajen u prošlosti, danas se rijetko primjenjuje

zbog svojih inherentnih problema s neovisnošću i objektivnošću. S obzirom na sve navedene aspekte, moderni pristupi teže većoj neovisnosti interne revizije, često preferirajući modele koji omogućuju bolju kontrolu i objektivnost.

Djelomično decentralizirani oblik ustrojavanja interne revizije definira internu reviziju kao ravnopravnu organizacijsku jedinicu unutar poduzeća. Ovaj model omogućuje internom revizoru da obavlja svoje zadatke potpuno neovisno i samostalno. U djelomično decentraliziranom pristupu, interni revizor izvještava o rezultatima svog rada direktno odboru za reviziju, ukoliko takav odbor postoji, ili nadzornom odboru poduzeća, uz obavezno izvještavanje uprave poduzeća. Ovaj oblik organizacije osigurava veću neovisnost i objektivnost u obavljanju revizije, omogućujući internom revizoru da slobodno izvršava svoje zadatke i donosi zaključke bez utjecaja iz drugih dijelova organizacije.

Decentralizirani model organiziranja interne revizije specifičan je za velika, multinacionalna poduzeća koja su organizirana u grupacije s brojnim segmentima. U ovom modelu, sustav interne revizije igra ključnu ulogu u kontroliranju i smanjenju potencijalnih namjernih i slučajnih pogrešaka. Primjerice, u multinacionalnoj kompaniji koja ima sjedište u Parizu, poslovnice u Zagrebu i lokalno poduzeće u Osijeku, interna revizija je raspoređena na različite razine organizacije. U uvjetima velikog tržišnog natjecanja, razvoja tehnologija i globalizacije, odluke se često donose decentralizirano, što čini unutarnju reviziju još važnijom i pruža veću pažnju od strane uprave u usporedbi s centraliziranim modelom. U decentraliziranom modelu, interna revizija je organizirana tako da pokriva lokalna poduzeća, podružnice i glavno sjedište multinacionalne kompanije. Lokalne interne revizije podnose svoja izvješća internim revizorima u podružnicama i glavnom rukovoditelju lokalnog poduzeća. Slično tome, voditelj interne revizije podružnice dostavlja svoja izvješća upraviteljima podružnica, kao i upravi poduzeća.

Nakon što su obrađeni modeli organiziranja interne revizije unutar poduzeća, u nastavku, na slici 5. prikazuje se organizacijska shema odjela interne revizije.



*Slika 5: Organizacijska shema odjela interne revizije  
(izvor: izrada autora prema Crnković i dr., 2010:165)*

Rukovoditelj odjela interne revizije ima ključnu ulogu u nadgledanju i usmjeravanju svih aspekata procesa interne revizije. Njegove odgovornosti uključuju konstantno praćenje i usmjeravanje svih relevantnih i bitnih činjenica vezanih uz obavljanje revizije. Rukovoditelj također raspodjeljuje zadatke među članovima tima koji su zaduženi za provođenje interne revizije, donoseći odluke o aktivnostima, poslovima i obvezama unutar svih organizacijskih jedinica odjela. „Prema Crnkoviću i dr. (2010:165), osnovne zadaće rukovoditelja odjela interne revizije obuhvaćaju sljedeće:

- pripremu budžeta odjela: Rukovoditelj je odgovoran za izradu i upravljanje budžetom odjela interne revizije,
- odgovornost za selekciju, edukaciju i nadzor: Rukovoditelj nadzire selekciju, edukaciju i rad članova tima interne revizije, osiguravajući da su svi članovi tima adekvatno obučeni i učinkovit u svom radu,
- pripremu i planiranje: Rukovoditelj priprema sveobuhvatne i dugoročne planove za internu reviziju, usklađujući aktivnosti s ciljevima organizacije,

- predlaganje poboljšanja: Rukovoditelj predlaže poboljšanja u funkcioniranju sustava internih kontrola, kako bi se unaprijedila učinkovitost i efektivnost procesa interne revizije,
- odobravanje izvještaja: Rukovoditelj odobrava izvješća interne revizije, osiguravajući njihovu točnost i potpunost prije nego što budu dostavljena relevantnim dionicima.

Rukovoditelj interne revizije mora posjedovati značajna iskustva i znanja iz relevantnih područja, uključujući računovodstvo i financije, kako bi učinkovito obavljao svoju funkciju. Kvalitetan rad rukovoditelja ovisi o njegovom stručnom znanju i iskustvu, koji omogućuju pravilno vođenje i nadzor nad procesima interne revizije. U okviru organizacije interne revizije, tim se sastoji od različitih razina osoblja, uključujući:

- rukovoditelja revizije: Ima ključnu ulogu u nadzoru i vođenju tima revizora. Rukovoditelj revizije odgovoran je za koordinaciju i upravljanje radom revizora, osiguravajući da se revizijski zadaci izvršavaju prema planu i standardima. On i viši revizori odgovaraju rukovoditelju odjela interne revizije za ostvarivanje rezultata.
- višeg revizora: Ova pozicija uključuje veću odgovornost i zahtijeva duboko razumijevanje procesa revizije. Viši revizori nadgledaju rad revizora i pružaju stručnu podršku i vođenje. Oni su odgovorni za kvalitetu i točnost revizorskih izvještaja.
- revizore: Revizori obavljaju svakodnevne zadatke revizije i implementiraju naloge viših revizora. Oni su ključni u provedbi revizijskih aktivnosti i prikupljanju relevantnih podataka.
- mlađe revizore: Obično su mlade osobe, do 30 godina starosti, sa završenim fakultetskim obrazovanjem. Mlađi revizori obavljaju jednostavne i formalne zadatke, stječući iskustvo i stručnost potrebnu za napredovanje u karijeri.

Organizacijska shema prikazuje kako rukovoditelj revizije ima veće ovlasti i odgovornosti u odnosu na ostale revizore, jer nadzire veći broj zaposlenika i osigurava provedbu svih revizijskih aktivnosti u skladu s postavljenim standardima i ciljevima.

### 3.5.5. Interna revizija u Republici Hrvatskoj

Tijekom 90-ih godina prošlog stoljeća, Republika Hrvatska se nalazila na prekretnici ekonomije, prelazeći iz centralno planirane ekonomije u tržišnu ekonomiju. Nažalost, u tom razdoblju ne

postoje detaljni zapisi o razvoju interne revizije u Hrvatskoj. Nakon prelaska na tržišnu ekonomiju, Hrvatska je sustavno započela proces ekonomske i političke reforme, što je dovelo do značajnog razvoja u oba područja. Sličan put prelaska iz centralno planiranih sustava u tržišne ekonomske modele proživjele su i druge istočnoeuropske zemlje, koje su, poput Hrvatske, prošle kroz slične izazove i transformacije. Ovaj period transformacije označio je početak značajnog razvoja interne revizije u Hrvatskoj i drugim zemljama u regiji, s naglaskom na usklađivanje s tržišnim standardima i praksama.

Prema Tušek i dr. (2014), prvi počeci razvoja interne revizije u Hrvatskoj datiraju iz 1995. godine, kada je Vlada donijela odluku o obaveznom ustrojavanju interne revizije za sva javna poduzeća. U tom periodu najveća prepreka bila je nedostatak standarda i etičkih kodeksa koji su bili nužni za provođenje učinkovitih revizija. Godine 1998. osnovana je Sekcija internih revizora, koja je predstavljala dobrovoljno udruživanje internih revizora pri Hrvatskoj zajednici računovodstva i financijskih djelatnika. Ova sekcija organizirala je edukaciju za stjecanje nacionalnih certifikata ovlaštenih internih revizora (Tušek i dr., 2014:100). Sekcija je imala ključnu ulogu u 2001. godini kada su usvojeni Hrvatski standardi interne revizije, koji su bili u potpunosti usklađeni s međunarodnim standardima, odnosno američkim standardima interne revizije. Nakon što je obveza obavljanja interne revizije uvedena za sva javna poduzeća, sljedeći sektori koji su zakonom bili obavezni provoditi internu reviziju bili su kreditne institucije i osiguravajuća društva. Razvoju interne revizije u Hrvatskoj značajan doprinos dao je i Hrvatski institut internih revizora, osnovan 2006. godine, s osnovnom zadaćom promocije profesije internog revizora i preporuke najbolje prakse. Od 2008. godine, Hrvatski institut internih revizora postao je punopravni član međunarodnog Instituta internih revizora, čime je dodatno ojačana njegova uloga u profesionalnom razvoju interne revizije u zemlji.

Istraživanja provedena 2000. godine od strane Tušeka pokazala su da je proces obavljanja interne revizije u Republici Hrvatskoj bio suočen s velikim poteškoćama. Jedan od ključnih problema bio je to što su odjeli interne revizije često bili smješteni unutar drugih organizacijskih jedinica poduzeća, što je značajno ograničilo njihovu mogućnost da djeluju neovisno. Prema tim istraživanjima, većina poslova interne revizije u to vrijeme fokusirala se na financijsku reviziju i reviziju poslovanja. Ova koncentracija na financijske aspekte i poslovne procese ukazuje na to da

su tadašnje interne revizije bile primarno usmjerene na provjeru točnosti financijskih izvještaja i evaluaciju operativnih procedura unutar poduzeća. Istraživanje provedeno 2007. godine od strane Tuška i Sever otkrilo je da razina interne revizije u Republici Hrvatskoj nije dostigla standarde koje su prisutne u razvijenim tržišnim gospodarstvima. Ovaj zaključak temelji se na ograničenom pristupu upravljačkoj reviziji, odnosno na malom doprinosu interne revizije u savjetovanju menadžmenta i općenito slaboj usmjerenosti revizora prema strateškom upravljanju i donošenju odluka. Autori su također identificirali veliki problem u niskom stupnju uključivanja internih revizora u pripremu odluka strateškog menadžmenta, iako su mnogi revizori izrazili uvjerenje u svoju sposobnost da preuzmu takve zadatke. Ova situacija ukazuje na potrebu za većim uključivanjem interne revizije u strateške procese i poboljšanjem njezine uloge u donošenju ključnih poslovnih odluka.

„Hrvatski institut revizora, u suradnji s revizijskom tvrtkom Price Waterhouse Coopers, proveo je 2009. godine istraživanje o statusu, organizaciji, očekivanjima i praksi interne revizije u Republici Hrvatskoj. Glavni zaključci istraživanja pokazali su da većina ispitanika ima vlastiti odjel interne revizije, što ukazuje na izostanak značajnije prisutnosti djelomične ili cjelovite eksternalizacije funkcije“ (Tušek i dr., 2014:101). Prema rezultatima istraživanja, više od 80% internih revizora podnosi rezultate provedene revizije isključivo menadžmentu poduzeća. Istraživanje je identificiralo manjak podrške menadžmenta kao jedan od najvećih problema, što se može pripisati niskom budžetu osiguranom za odjel interne revizije, koji je 2009. godine u prosjeku iznosio samo 0,20% godišnjeg prihoda poduzeća. Što se tiče upravljanja rizicima, istraživanje je pokazalo da interna revizija sudjeluje u procesu upravljanja rizicima kroz donošenje prijedloga za unapređenje procesa te identifikaciju, vrednovanje i rangiranje rizika. „Dok je interna revizija imala relativno dug period za razvoj u razvijenim zemljama, u zemljama u razvoju takav razvoj odvija se u kraćem vremenskom razdoblju kako bi se sustigla praksa razvijenih zemalja“ (Tušek i dr., 2014:102). Zaključuje se da su za daljnji napredak i razvoj interne revizije u Republici Hrvatskoj neophodna ulaganja u infrastrukturu, ljudske resurse, razvoj interne revizije i njihovo odgovarajuće upravljanje.

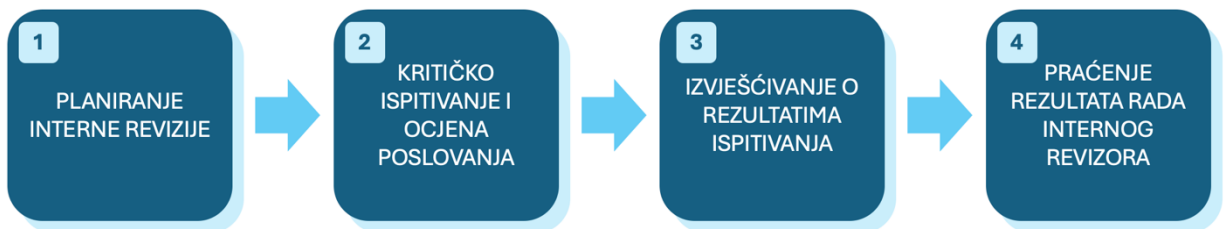
#### **4. Proces ustrojavanja interne revizije**

Kako bi se interna revizija uspješno ostvarila, potrebno je analizirati i uspostaviti cjelokupan proces obavljanja interne revizije. Ova analiza i planiranje pomažu u osiguravanju ciljeva interne revizije



te opravdanosti postojanja ove funkcije unutar poduzeća. Za razliku od eksterne revizije, koja slijedi standardizirane postupke, interna revizija zahtijeva prilagodbu ciljeva i revizijskih potreba specifičnim uvjetima svakog poduzeća. Na temelju tih ciljeva, kreiraju se pravila i metode provođenja interne revizije. Općenito, „standardi interne revizije oblikovani su tako da njihov sadržaj pruža samo minimalni okvir za definiranje pristupa obavljanju interne revizije“ (Tušek, 2001:205). Na proces provođenja interne revizije utječu brojni čimbenici, uključujući pravila odbora za reviziju, profesionalnu prosudbu internih revizora, stečeno praktično iskustvo te zahtjeve menadžmenta. Unatoč velikim razlikama u standardiziranosti između eksterne i interne revizije, ključne faze procesa revizije su slične. Slika 6. prikazuje ključne faze u procesu interne revizije:

1. planiranje interne revizije,
2. kritičko ispitivanje i ocjena poslovanja,
3. izvješćivanje o rezultatima ispitivanja,
4. praćenje rezultata rada internog revizora.



*Slika 6: Faze internog procesa*

*(izvor: izrada autora prema: Tušek, 2017:178)*

#### **4.1. Planiranje interne revizije**

Proces planiranja interne revizije jedan je od najvažnijih koraka u cjelokupnom postupku interne revizije. Da bi interni revizori mogli učinkovito provesti internu reviziju, nužan je planski pristup koji osigurava jasnoću i preciznost u svim fazama revizije. Prema standardima interne revizije, planiranje se mora provesti na dva ključna nivoa: na razini odjela interne revizije i na razini pojedinačnih revizijskih postupaka. Vrsta, opseg i vremenski period obavljanja interne revizije

definiraju se za svaki pojedinačni plan revizijskih postupaka. Ovaj proces planiranja obuhvaća niz aktivnosti koje omogućavaju temeljito i sustavno pristupanje svakom revizijskom zadatku.

„Proces planiranja interne revizije najčešće, obuhvaća sljedeće aktivnosti:

- utvrđivanje ciljeva i djelokruga rada interne revizije,
- prikupljanje informacija o aktivnostima koje se ispituju,
- utvrđivanje potrebno resursa za obavljanje interne revizije,
- suradnju svih pojedinaca koji bi trebali biti upoznati s obavljanjem interne revizije,
- provođenje ispitivanja na mjestu događaja radi upoznavanja aktivnosti i ugrađenih kontrola, odnosno identifikacije područja revizije, te radi dobivanja obrazloženja i sugestija ispitanika,
- razvijanje programa revizije,
- utvrđivanje kako, kada i kome priopćiti rezultate revizijskog ispitivanja,
- pribavljanje odobrenja plana interne revizije“ (Tušek, 2017:180).

Planiranje interne revizije ključno je za uspješno obavljanje ove funkcije i zahtijeva pažljiv pristup kako bi se osigurali ciljevi i opravdanost postojanja funkcije interne revizije unutar poduzeća. Prema Tušek (2017), osnovni cilj interne revizije u suvremenim uvjetima je pružiti podršku menadžmentu u donošenju odluka. Da bi se učinkovito provela interna revizija, potrebno je razraditi ciljeve i zadatke na razini pojedinačnih i operativnih aktivnosti, te definirati odgovarajuće djelokrug rada revizije. Djelokrug rada može uključivati reviziju poslovnog procesa, reviziju određenog razdoblja, ili reviziju pojedinih poslovnih funkcija. Vrijeme je ključni element u planiranju, gdje treba uzeti u obzir sposobnosti članova revizijskog odjela, uključujući njihovo iskustvo, stručnost i brzinu rada. Vrijeme za provedbu revizije može se definirati unaprijed, kada je točno poznato vrijeme početka revizije, ili unatrag, kada se postavlja krajnji rok za završetak revizije. Također, važno je planirati raspored revizijskog osoblja po pojedinim područjima odjela. S obzirom na ograničenost resursa, bilo vremenskih, financijskih ili ljudskih, interna revizija treba usmjeriti svoje napore na najkritičnija područja poslovanja, dok manje kritična područja treba obraditi nakon što se završe prioritarna područja unutar organizacije.

Zbog važnosti rangiranja organizacijskih odjela prema njihovoj rizičnosti, prvi korak u procesu interne revizije je preliminarno ispitivanje društva. Interni revizori koriste preliminarno ispitivanje

kako bi se upoznali s organizacijom i poslovanjem poduzeća te, uz pomoć menadžmenta, utvrdili koja područja poduzeća zahtijevaju najveću pažnju internih revizora. Na početku ustrojavanja interne revizije, interni revizor planira sastanke s menadžmentom poduzeća i voditeljima organizacijskih jedinica na svim razinama kako bi raspravili pitanja interne revizije, obuhvat, korektivne akcije te eventualno proširenje područja djelovanja interne revizije. Ovaj pristup također omogućava internim revizorima da ostave pozitivan utisak na voditelje drugih odjela i time umanje percepciju da su "glavni policajci" unutar poduzeća. Voditelj odjela interne revizije mora pažljivo razmotriti raspoložive resurse, uključujući financijske troškove, pri sastavljanju plana interne revizije. U fazi planiranja, odabir prikladne metode i tehnike planiranja ovisi o opsegu i kompleksnosti revizijskog projekta. Faza pripremanja interne revizije uključuje izradu programa interne revizije, u kojem su navedeni svi postupci i radnje potrebni za kvalitetnu provedbu revizije. Završna faza planiranja odnosi se na pribavljanje odobrenja za plan odjela interne revizije, koji mora biti vlastoručno potpisan od strane voditelja odjela interne revizije i menadžmenta poduzeća.

Planski pristup organiziranju interne revizije donosi brojne prednosti i nedostatke. Prednosti ovog pristupa uključuju jačanje profesionalnog statusa i imidža interne revizije, što doprinosi većem priznavanju i poštovanju unutar poduzeća. Motivirano revizijsko osoblje često je rezultat jasnog planiranja i organizacije, dok raspored ograničenih resursa, poput revizorskog osoblja, financija i vremena, omogućava učinkovitije upravljanje. Također, dijagnostika glavnih problema uz pomoć menadžmenta omogućava bolje prepoznavanje i rješavanje ključnih izazova, dok permanentna kontrola svih faza interne revizije osigurava dosljednost i kvalitetu procesa. Međutim, planski pristup također ima svoje nedostatke. Zahtijeva prikupljanje velikog broja informacija, što može biti izazovno i vremenski zahtjevno. Nedostatak informacija o efikasnom ostvarivanju revizorskog osoblja može otežati optimizaciju procesa. Osim toga, ako planovi nisu izrađeni na fleksibilan način, postoji rizik da se ne mogu prilagoditi promjenjivim okolnostima, što može utjecati na učinkovitost interne revizije.

Najpoznatija i općeprihvaćena klasifikacija planova odjela interne revizije temelji se na vremenskom kriteriju, kao što navodi Tušek (2001:214). Prema vremenskom kriteriju, planovi interne revizije dijele se na dugoročne (strateške) i kratkoročne (operativne), a svaki od njih igra ključnu ulogu u procesu revizije. Dugoročni planovi obuhvaćaju razdoblje od tri do pet godina i

obično uključuju podatke kao što su vrijeme na koje se odnose, područje revizije, broj revizijskih projekata i potprojekata, planirano vrijeme obavljanja revizije te raspodjelu resursa unutar tih projekata. Ove planove zajednički donose voditelj interne revizije i menadžment poduzeća, a njihova svrha je postaviti temelje za strategiju i smjernice interne revizije na dugoročnoj razini. Dugoročni planovi omogućuju usklađivanje strategije interne revizije s dugoročnim ciljevima poduzeća i pružaju okvir za planiranje resursa i aktivnosti. S druge strane, kratkoročni planovi, koji se izrađuju na godišnjoj razini, fokusiraju se na usklađivanje raspoloživih resursa s prioritarnim područjima za tekuću godinu. Ovi planovi obično uključuju praćenje područja koja su bila predmet prošlih revizija, kako bi se osiguralo praćenje donesenih preporuka i identificirala nova prioritarna područja. Prije donošenja konačnog godišnjeg plana, isti se dostavlja vodećim osobama iz organizacijskih područja koja su obuhvaćena planom, radi prikupljanja komentara i prijedloga kako bi se osiguralo da plan bude realan i izvediv. Godišnji planovi interne revizije obuhvaćaju sve ključne elemente, uključujući prirodu projekta, odredbu osoblja za provedbu revizije, broj projekta, područje revizije, potrebne dane za izvedbu te procjenu troškova i vremena. Osim toga, podrška godišnjem planu dolazi od pojedinačnih planova, koji detaljno razrađuju postupke revizije uključujući vrijeme i pomoćno osoblje potrebno za provedbu. Kontrolni planovi omogućuju praćenje i usporedbu planiranih ciljeva s ostvarenim rezultatima te pripadajuće korektivne akcije kako bi se osigurala kvalitetna i efikasna provedba interne revizije. Fleksibilnost svih planova je ključna kako bi se prilagodili promjenama u poslovnom okruženju i zahtjevima menadžmenta, što omogućuje internoj reviziji da odgovori na nove izazove i prilike u poslovanju.

U procesu planiranja interne revizije, ključnu ulogu igraju programi interne revizije. Ovi programi predstavljaju detaljne upute i propise koji moraju biti ispunjeni kako bi interna revizija bila provedena u cijelosti i u skladu s postavljenim ciljevima. Programi interne revizije određuju vrstu, vremenski raspored i opseg revizije, te su ključni za ostvarivanje postavljenih revizorskih ciljeva. Oni su sastavni dio revizorskog priručnika, koji obično sastavlja voditelj odjela interne revizije, a koji sadrži svu potrebnu dokumentaciju, napatke i instrukcije vezane za revizijski proces. Program interne revizije može biti izrađen u različitim formatima, uključujući tekstualni, narativni ili blok dijagram. Također, može biti zatvorenog ili otvorenog tipa. Zatvoreni programi, koji se ne mogu dodatno mijenjati, prikladni su za velika, decentralizirana i diversificirana poduzeća jer pomažu u održavanju objektivnosti tijekom revizije. S druge strane, otvoreni programi omogućuju prilagodbe

prema potrebama revizora, što ih čini pogodnijima za manje tvrtke koje su sklonije promjenama zbog tehnologije i drugih faktora. Prilikom izrade programa, važno je usmjeriti pažnju na aktivnosti koje će se provesti i vrijeme potrebno za njihovu provedbu. Prioriteti se određuju na temelju prethodnih podataka, financijskih prikaza, potencijalnih dobitaka ili gubitaka te zahtjeva menadžmenta. Minimalni elementi svakog programa uključuju naslov, početnu izjavu i specifikaciju postupaka u skladu s ciljevima i područjima revizije. Program interne revizije služi kao radna dokumentacija na temelju koje interni revizori donose odluke. Ako neki podaci iz programa nisu ispunjeni, potrebno je obrazložiti razloge i uvjete pod kojima su podaci izostali. Ova transparentnost i detaljnost pomažu u održavanju visoke kvalitete i dosljednosti revizijskih procesa.

Kako je već više puta istaknuto, osnovna funkcija interne revizije jest pružanje podrške menadžmentu poduzeća u procesu donošenja odluka. Sustavni pristup u obavljanju interne revizije igra ključnu ulogu u ostvarivanju ovog cilja. Ovaj pristup omogućava da interna revizija pravovremeno otkriva i sprječava potencijalne probleme, pogreške i prijevare unutar poduzeća. Tako, kroz temeljitu analizu i nadzor, interna revizija ne samo da pomaže u identifikaciji i rješavanju postojećih problema, već također igra proaktivnu ulogu u prevenciji budućih nepravilnosti, čime doprinosi održavanju stabilnosti i integriteta poslovnih operacija.

Tijekom izvođenja interne revizije, interni revizor koristi različite metode za prikupljanje informacija o predmetnom području, uključujući transakcijski i sustavni pristup. Transakcijski pristup fokusira se na analizu pojedinačnih transakcija bez uzimanja u obzir ukupni sustav kontrole unutar poduzeća. Ovaj pristup često ne razmatra kako se kontrole i mehanizmi nadzora implementiraju i funkcioniraju u cjelokupnom sustavu, već se usredotočuje na specifične pogreške ili nepravilnosti u transakcijama. S druge strane, sustavni pristup razmatra poduzeće kao cjelinu, ocjenjujući kako su kontrole i mehanizmi implementirani i kako funkcioniraju unutar cjelokupnog sustava. Ovaj pristup počinje od vrha organizacije, analizirajući strukturu kontrole i način na koji transakcije ulaze u sustav. Sustavni pristup omogućava sveobuhvatnije razumijevanje kako različiti elementi unutar organizacije međusobno djeluju i utječu na kontrolu i procese. Važno je napomenuti da transakcijski pristup nije nužno suprotan sustavnom pristupu, već je često njegov podskup. Naime, transakcijski pristup može se smatrati kao specifičan alat unutar šireg sustavnog pristupa. Unutar transakcijskog pristupa, koriste se metode poput verifikacijskog pristupa, koji

potvrđuje stanje u određenoj organizacijskoj jedinici, i vauching pristupa, koji koristi nasumične uzorke za detaljno ispitivanje. Kombiniranjem ovih metoda, revizor može pružiti dublju analizu, ne samo izvještavajući o prošlim događajima, već i ocjenjujući potencijalne buduće utjecaje na organizaciju. Ovo integrirano pristupanje omogućava detaljniju i proaktivniju reviziju, obuhvaćajući i analizu prošlih i budućih poslovnih praksi.

Prilikom prikupljanja informacija za vrijeme obavljanja interne revizije, revizori koriste različite metode. Među njima su upitnici o reviziji, intervjui i dijagrami tijeka. Upitnici predstavljaju popis pitanja na koje zaposlenici trebaju odgovoriti. Prije sastavljanja upitnika, revizor mora biti jasno svjestan kojih činjenica i pitanja želi ispitati. Upitnici imaju svoje prednosti i nedostatke. Prednosti uključuju pomoć u prikupljanju odgovora, jednostavno ocjenjivanje, trajni zapis interne revizije koji se može naknadno pregledati, te brzu obradu. Međutim, mogu biti ograničavajući, ne dopuštaju ispravke ili dodatna pitanja, a postoji rizik od pogrešnog shvaćanja odgovora ili pitanja. Metoda intervjua uključuje usmeni razgovor između internog revizora i ispitanika, te se koristi kada metoda upitnika nije prikladna zbog specifičnosti situacije. Intervju zahtijeva dodatne pripreme, uključujući razgovore s rukovoditeljima, te naknadne radnje poput zabilježavanja intervjua. Prednost metode intervjua je veća sloboda i fleksibilnost, jer pitanja nisu unaprijed određena i omogućuje povratnu informaciju na svako pitanje. Nedostatak je što zahtijeva puno vremena, što internim revizorima nije uvijek dostupno. Visoka razina znanja revizora u provođenju intervjua je ključna za uspjeh. Dijagram tijeka je najčešće korištena metoda, koja predstavlja grafički prikaz aktivnosti potrebnih za obavljanje posla ili obrade transakcije. Interni revizori koriste dijagram tijeka za ispitivanje funkcioniranja internih kontrola unutar poduzeća, pružajući jasan vizualni prikaz procesa i kontrolnih točaka.

## **4.2. Kritičko ispitivanje i donošenje ocjene**

Nakon završetka detaljnog planiranja procesa interne revizije, prelazi se na fazu obavljanja revizije, koja se usredotočuje na prikupljanje, interpretaciju i dokumentiranje informacija prikupljenih od strane internog revizora. Tijekom ove faze, interni revizor mora pažljivo uvažavati postavljene zahtjeve, uključujući osiguranje da informacije budu potpune, kompetentne, relevantne i korisne za ciljeve revizije. Prikupljanje podataka mora se provoditi uz unaprijed definirane statističke metode, a cijeli proces prikupljanja i obrade podataka treba se kontinuirano nadzirati kako bi se

izbjegle moguće pogreške i pravovremeno prepoznale potrebe za prilagodbama. Osim prikupljanja podataka, interni revizor je dužan pripremati i voditi odgovarajuću radnu dokumentaciju. Kroz revizijski proces, revizor prikuplja, ispituje i procjenjuje informacije koristeći različite testove kako bi potvrdio ili odbacio svoja mišljenja o sustavu internih kontrola u poduzeću. Testiranje uključuje nekoliko ključnih koraka: definiranje ciljeva testiranja, provođenje testova, interpretaciju rezultata, procjenu utjecaja rezultata na revizijske ciljeve i razmatranje potrebe za korekcijom (Tušek, 2001:234). S obzirom na to da proces prikupljanja informacija ne završava u isto vrijeme kada počinje, redovito arhiviranje, sumiranje i prezentacija rezultata u obliku privremenih izvješća menadžmentu su od suštinske važnosti. Ovo omogućuje menadžmentu da poduzme preporučene radnje u pravom trenutku. Tijekom interne revizije, interni revizor koristi različite oblike testiranja. Testovi upoznavanja provode se tijekom planiranja revizije kako bi se interni revizor upoznao s načinom poslovanja poduzeća. Testovi podudarnosti koriste se za utvrđivanje funkcioniranja ugrađenih kontrolnih mehanizama unutar ispitanog područja. Dokazni testovi služe za provjeru je li menadžmentove kontrole i procedure primijenjene kako je predviđeno, dok dvonamjenski testovi kombiniraju aspekte oba pristupa kako bi osigurali sveobuhvatnu procjenu internih kontrola.

### **4.3. Izvješćivanje o rezultatima ispitivanja**

Prema Tušek (2017), proces izvješćivanja o internoj reviziji počinje već u fazi planiranja revizije. Okvir i smjernice uspostavljeni tijekom planiranja značajno utječu na način i oblik izvješćivanja krajnjih korisnika, poput menadžmenta. Revizijski ciljevi, definirani na početku revizije, predstavljaju osnovu za izradu izvještaja. Iako neki revizori smatraju da nema smisla podnositi izvještaje prije završetka revizije, ovaj pristup može biti kontraproduktivan. Naime, stalno izvještavanje omogućava menadžmentu da na vrijeme reagira i poduzme potrebne mjere, čime se osigurava učinkovitije korištenje internih kontrola i procesa unutar poduzeća. Kontinuirana usmena komunikacija između voditelja interne revizije i drugih odjela te menadžmenta igra ključnu ulogu u ovom procesu. Ova komunikacija omogućava revizorima da dodatno obrazlože svoje nalaze i preporuke, čime se povećava njihova učinkovitost i utjecaj. Izvješća koja se podnose tijekom i nakon revizije uključuju razne vrste dokumenata: konačna izvješća o reviziji, godišnja izvješća interne revizije, kvartalna izvješća, mjesečna izvješća, izvješća o preliminarnim ispitivanjima, privremena izvješća, sažeta izvješća, izvješća o praćenju ostvarenih rezultata, izvješća o otkrivanju prijevara, usmena izvješća i izvješća o ocjeni rada internih revizora. Godišnje izvješće interne

revizije sažima rezultate rada odjela interne revizije tijekom godine. Sadrži informacije o završenim revizijskim projektima, područjima koja nisu obuhvaćena revizijom, te preporuke za buduće revizije. Kvartalna izvješća pružaju detaljnije informacije o planovima revizije za svaki kvartal i obično se usredotočuju na troškove i resurse odjela. Mjesečna izvješća, iako manje česta, omogućuju brže praćenje rada odjela i lakšu identifikaciju potrebnih mjera. Izvješća o preliminarnim ispitivanjima sastavljaju se nakon prvotnih radnji i prikupljanja informacija, te pomažu u planiranju daljnjih koraka revizije. Privremena izvješća namijenjena su velikim i složenim revizijama i ističu informacije koje zahtijevaju hitnu pažnju. Sažeta izvješća, posebno korisna u velikim poduzećima, omogućuju brzi pregled ključnih informacija kada se provodi veliki broj revizija. Izvješća o praćenju ostvarenih rezultata osiguravaju da menadžment prati i primjenjuje preporučene radnje. Izvješće o otkrivanju prijevара specifičan je dokument koji se podnosi najvišoj razini menadžmenta kada se otkrije ili posumnja na prijevaru. Usmena izvješća služe kao brza metoda izvještavanja o trenutnom statusu revizije, što štedi vrijeme. Na kraju, izvješće o ocjeni rada internih revizora pomaže voditelju odjela u kontinuiranom praćenju i ocjeni učinkovitosti rada svojih suradnika. Sve ove vrste izvješća ključne su za osiguranje transparentnosti i učinkovitosti procesa interne revizije, te omogućuju pravovremeno donošenje odluka koje mogu značajno unaprijediti rad poduzeća.

Ciljevi izvještavanja odjela interne revizije usmjereni su na nekoliko ključnih područja koja su od esencijalne važnosti za poboljšanje funkcionalnosti i učinkovitosti poduzeća. Prvi cilj je predlaganje i poticanje promjena unutar internih mehanizama poduzeća. Interni revizori koriste svoja izvješća kako bi predložili nova i bolja rješenja koja mogu unaprijediti djelovanje i strukturu internih kontrola. Kroz ove prijedloge, nastoje optimizirati operativne procese i smanjiti rizike unutar organizacije. Drugi cilj je osigurati razumijevanje internih kontrola među menadžmentom. Interni revizori nastoje osvježiti svijest menadžmenta o važnosti i funkciji internih kontrola unutar organizacijskih odjela. Ovo uključuje objašnjavanje kako te kontrole pomažu u postizanju poslovnih ciljeva i održavanju operativne efikasnosti. Treći cilj je osigurati akciju sukladno preporukama interne revizije. Revizori teže stvoriti reakciju od menadžmenta koja će rezultirati prihvaćanjem i implementacijom prijedloga koje su izložili. To uključuje nadzor nad provedbom preporuka i osiguranje da menadžment ozbiljno razmotri i implementira promjene koje će unaprijediti rad poduzeća. Također, od esencijalne je važnosti suočiti menadžment s



problematikom na adekvatan način. Izvješća trebaju biti konstruirana tako da jasno komuniciraju probleme i nude konkretne prijedloge rješenja. Time se osigurava povjerenje menadžmenta u aktivnosti interne revizije i nužnost provedbe tih revizija. Osim toga, interno izvještavanje osigurava informacije potrebne za poslovno odlučivanje. Izvješća pružaju menadžmentu relevantne podatke koji mogu utjecati na strateške odluke i unaprijediti poslovanje. Također, zaštita revizora od potencijalnih optužbi zbog neobavljenih poslova osigurana je kroz jasno dokumentiranje razloga i pravila postupanja u izvještajima.

#### **4.4. Praćenje rezultata rada internog revizora**

Nakon što se izvješće o radu interne revizije donese, proces interne revizije se ne završava. Naprotiv, interni revizor nastavlja s radom kroz fazu praćenja aktivnosti kako bi osigurao da su preporučene radnje iz izvješća provedene. Ova faza uključuje detaljno ispitivanje jesu li preporuke implementirane u praksi i na koji način su utjecale na rad poduzeća. Postoje dvije ključne radnje koje menadžment može poduzeti u odgovoru na preporuke interne revizije: korekcije i korektivne aktivnosti. Korekcije se odnose na mjere koje se poduzimaju radi ponovnog izvođenja neke operacije kako bi se ispravila uočena odstupanja. To znači da se postojeće greške ispravljaju kako bi se procesi vratili u stanje usklađeno s postavljenim standardima i pravilima. Korektivne aktivnosti, s druge strane, usmjerene su na eliminiranje uzroka potencijalnih problema. Ove aktivnosti ne samo da rješavaju trenutno stanje, već nastoje spriječiti ponavljanje istih problema u budućnosti kroz dugoročne promjene u poslovnim praksama i kontrolama. Nakon iznošenja izvješća, svaki odjel koji je pogođen preporukama dužan je sastaviti svoje mišljenje o načinu na koji će implementirati predložene promjene. Ovo mišljenje, koje priprema rukovoditelj odjela zajedno s članovima svog tima ili ispitanicima koji su uključeni u proces revizije, mora sadržavati jasne odgovore na sljedeća pitanja:

- Koje su korektivne mjere?
- Tko je odgovoran za njihovu pravodobnu implementaciju?
- Kada se mogu očekivati promjene na temelju poduzetih korektivnih mjera ili što je osnova za njihovo možebitno nepoduzimanje?

Nakon završetka procesa revizije, odjel interne revizije mora obratiti posebnu pažnju na nekoliko ključnih aspekata kako bi osigurao učinkovitost i uspješnost revizijskih preporuka. Prvo, važno je

pratiti je li menadžment usvojio predložene korektivne aktivnosti i savjete iz izvješća interne revizije. To uključuje praćenje i dokumentiranje svih radnji koje su poduzete kako bi se implementirale preporuke. Nakon što se provedu korektivne aktivnosti, odjel interne revizije treba analizirati i pratiti postignute rezultate te ih usporediti s očekivanjima definiranim u revizorskom izvješću. Ova usporedba omogućava revizorima da procijene učinkovitost provedenih promjena i identificiraju eventualne nedostatke ili područja koja još uvijek zahtijevaju dodatnu pažnju.

Osim toga, odjel interne revizije treba posebno izdvojiti i analizirati ona izvješća i preporuke koje menadžment nije prihvatio ili po kojima nije postupio. Ovo uključuje prikupljanje informacija o razlozima odbacivanja ili neprovedbe preporuka, te razmatranje alternativnih rješenja ili dodatnih akcija koje mogu biti potrebne. Ovaj pristup omogućava odjelu interne revizije da bude u kontinuiranom kontaktu s menadžmentom i aktivno sudjeluje u procesu poboljšanja poslovnih praksi unutar poduzeća. Na taj način, interna revizija se ne promatra samo kao jednokratni događaj, već kao trajni i kontinuirani dio upravljačkog procesa. Ovo kontinuirano praćenje i evaluacija doprinose održavanju visokih standarda učinkovitosti i usklađenosti unutar organizacije, te osiguravaju da se svi problemi i preporuke pravovremeno i adekvatno rješavaju.

## **5. Rasprava**

Usporedba teorijskog okvira interne revizije s njenom praktičnom provedbom i istraživanjima na temu pokazuje važno pitanje: Ima li interna revizija smisla? Ovo pitanje dobiva na važnosti u situacijama kada menadžment ne koristi izvješća interne revizije, što često rezultira negativnim ishodima. Analizom različitih aspekata možemo dobiti jasniji odgovor na ovo pitanje. Teorijski okvir interne revizije naglašava važnost sustavnog i objektivnog procjenjivanja internih kontrola, upravljačkih praksi i učinkovitosti operacija unutar organizacije. Međutim, u praksi često dolazi do problema s implementacijom tih teorijskih smjernica. Jedan od ključnih izazova je činjenica da menadžment, u uvjetima velikih pritisaka i konkurencije, može zanemariti ili ne u potpunosti prihvatiti izvješća i preporuke interne revizije. Rezultat takvog pristupa može biti ozbiljan, jer neprovođenje preporuka može dovesti do neučinkovitosti, povećanja rizika i potencijalnih financijskih gubitaka.

Pitanje resursa je ključno za uspjeh interne revizije. Financijski resursi često predstavljaju najveću prepreku. U uvjetima visoke konkurencije i stalne potrebe za ulaganjima u rast i razvoj,

menadžment može smatrati da je dodatno ulaganje u odjel interne revizije suvišno. Međutim, ako se odjelu interne revizije osigura adekvatno financiranje, postoji velika vjerojatnost da će rezultati biti bolji. Niska razina resursa može rezultirati nedostatkom vremena, što negativno utječe na kvalitetu revizijskih postupaka. Vremenska ograničenja su također problematična. Proces interne revizije zahtijeva značajnu količinu vremena za prikupljanje podataka, analizu i izvještavanje. U uvjetima kada je odjel interne revizije smanjen na minimum, često se događa da se ne može posvetiti dovoljno pažnje svim relevantnim područjima, što može dovesti do nedostatka detaljnosti i kvalitete izvještaja. Broj osoblja u odjelu interne revizije često je nedovoljan da bi se obuhvatili svi aspekti potrebni za sveobuhvatnu analizu. U mnogim slučajevima, nedostatak ljudi dovodi do toga da se prioritete postavljaju na osnovu hitnosti, a ne nužno na osnovu važnosti, što može rezultirati propuštenim prilikama za poboljšanje i otkrivanjem problema.

Edukacija i stručnost osoblja odjela interne revizije također igraju ključnu ulogu. Ako se odjel interne revizije sastoji od nedovoljno kvalificiranih ili nedovoljno educiranih članova tima, to može značajno smanjiti kvalitetu revizije. Pored toga, u uvjetima kada se kvalificirani kandidati teško nalaze, odjel interne revizije može biti primoran na dodatne troškove za obuku i razvoj, što dodatno opterećuje budžet. Unatoč izazovima, interna revizija je od suštinske važnosti za svako poduzeće, bez obzira na veličinu. Službeni i strukturirani odjel interne revizije može značajno poboljšati operativnu učinkovitost, otkriti i minimizirati rizike, te pružiti neprocjenjive informacije za donošenje odluka. Čak i mala poduzeća mogu imati koristi od unutarnjih revizija, iako se suočavaju s izazovima u uspostavi i održavanju takvih odjela. U malim poduzećima, uspostavljanje odjela interne revizije može biti izuzetno izazovno zbog ograničenih resursa i kapaciteta. No, i bez formalnog odjela, osnovne revizijske aktivnosti mogu se provoditi kako bi se identificirali ključni problemi i prijetnje.

Ključ uspjeha interne revizije leži u aktivnoj podršci i angažmanu menadžmenta. Menadžment treba prepoznati vrijednost interne revizije i osigurati potrebne resurse za njen rad. Kontinuirana komunikacija između menadžmenta i odjela interne revizije, uključujući usmene i pisane izvještaje, može poboljšati razumijevanje i implementaciju preporuka. Dobro ustrojen odjel interne revizije može značajno doprinijeti uspjehu poduzeća. Sa kvalitetnim kadrom, razrađenim procesima i razvijenim vještinama, takav odjel može efikasno identificirati i rješavati probleme, unaprijediti

interne kontrole i pomoći menadžmentu u donošenju informiranih odluka. Osim toga, pravovremeno testiranje i dijagnosticiranje problema može omogućiti pravovremene korekcije i spriječiti veće krizne situacije.

Dakle, interna revizija ima smisla, ali samo ako je adekvatno provedena i podržana od strane menadžmenta. Iako postoje značajni izazovi, kao što su ograničeni resursi, nedostatak vremena i kvalificiranog osoblja, pravilno ustrojen i podržan odjel interne revizije može donijeti značajne koristi. Ključ uspjeha leži u prepoznavanju vrijednosti interne revizije, osiguravanju adekvatnih resursa i aktivnom sudjelovanju menadžmenta u implementaciji preporuka i promjena. U konačnici, interna revizija može biti neprocjenjiv alat za unapređenje poslovanja i smanjenje rizika, te stoga njen značaj ne smije biti podcijenjen.

## 6. Zaključak

Interna revizija predstavlja ključni element unutar organizacijskih struktura poduzeća, omogućujući nadzor i unapređenje unutarnjih kontrola i procesa. Kada je postavljena na djelomično centralizirani način, van neposredne kontrole drugih odjela, interna revizija pruža značajne prednosti u održavanju neovisnosti i objektivnosti. Ova struktura postaje još važnija u uvjetima u kojima odjel interne revizije ima pristup adekvatnim resursima, uključujući ljudske, financijske i vremenske, te može djelovati neovisno i subjektivno.

U poduzećima koja nisu visoko decentralizirana, postavljanje odjela interne revizije na centraliziran način može biti izuzetno korisno. Ovaj model omogućuje odjelu da pruži sveobuhvatnu analizu i praćenje svih poslovnih funkcija s jedinstvene točke gledišta, čime se osigurava veća koherentnost i učinkovitost u provedbi kontrola. S druge strane, u visoko decentraliziranim organizacijama, preporučuje se djelomična decentralizacija odjela interne revizije kako bi se prilagodila specifičnostima i potrebama različitih poslovnih jedinica, a istovremeno održala određena razina centraliziranog nadzora i standardizacije.

Jedan od ključnih faktora uspjeha odjela interne revizije je osiguranje adekvatnih resursa. Broj članova tima mora biti dovoljan kako bi se osigurala ravnoteža opterećenja i minimizirali rizici od pogrešaka uzrokovanih prekomjernim opterećenjem. Nedostatak osoblja može značiti da se zadaci ne obavljaju u potpunosti ili s potrebnom pažnjom, što može kompromitirati kvalitetu revizije. Financijski resursi također igraju važnu ulogu; budžet odjela interne revizije mora biti dovoljno robustan da pokrije sve potrebne aktivnosti i omogućuje kontinuirano povećanje resursa u skladu s rastom i promjenama unutar poduzeća. Osiguranje adekvatnog vremena za provođenje revizijskih zadataka također je od presudne važnosti; ako se vremenski okviri za revizije previše skrate, postoji rizik da će se ključni aspekti biti zanemareni ili nedovoljno istraženi.

Osim materijalnih resursa, kvaliteta kadra u odjelu interne revizije je presudna. Kontinuirano usavršavanje i edukacija članova tima omogućuju im da ostanu u korak s najnovijim tehnologijama i metodologijama. U današnjem brzo mijenjajućem tehnološkom okruženju, ako interni revizori ne ažuriraju svoje vještine i znanje, riskiraju da ne prepoznaju ključne rizike i promjene koje mogu

utjecati na poslovanje. Kvalitetan odjel interne revizije može pomoći menadžmentu u donošenju informiranih odluka i pripremi za buduće izazove.

Ako odjel interne revizije nije dovoljno razvijen i suočava se s problemima poput nedostatka znanja, vještina ili resursa, rezultati revizije će vjerojatno biti neadekvatni i neće pružiti očekivane koristi menadžmentu. Takvi nedostaci mogu dovesti do nepravilnosti koje se ne otkrivaju na vrijeme, što može imati dalekosežne posljedice za organizaciju. Stoga je važno ulagati u razvoj i obuku osoblja, te kontinuirano pratiti i prilagođavati resurse prema potrebama odjela.

S porastom poslovanja i kompleksnosti poduzeća, potreba za učinkovitom kontrolom raste. U početnim fazama, kada poduzeće nije razvijeno i ima manje poslovne rezultate, uprava može provoditi nadzor i kontrolu na više ad hoc osnovi. Međutim, kako poduzeće raste, menadžment postaje sve teže upravljati svim aspektima poslovanja bez formalnih kontrola. U tom trenutku, uspostavljanje strukturiranog odjela interne revizije postaje nužno za osiguranje integriteta poslovnih procesa i zaštitu od rizika.

Dobar menadžment poduzeća treba pravovremeno uočiti potrebu za uspostavom i jačanjem unutarnjih kontrola. To uključuje ne samo implementaciju formalnih kontrola, već i izgradnju snažnog odjela interne revizije s odgovarajućim resursima i stručnošću. S porastom i razvojem poslovanja, menadžment treba osigurati da svi odjeli i procesi budu pravilno kontrolirani i usklađeni s ciljevima poduzeća. Nagrađivanje i motivacija zaposlenika mogu pomoći u poboljšanju učinka, ali ne smiju biti jedini mehanizmi kontrole. Formalne interne kontrole i revizije su ključne za dugoročni uspjeh i održivost poslovanja.

U zaključku, interna revizija ima ključnu ulogu u modernim organizacijama. Iako se suočava s brojnim izazovima, uključujući ograničene resurse i potrebu za stalnim usavršavanjem, pravilno ustrojen odjel interne revizije može donijeti značajne koristi. Omogućuje menadžmentu bolje razumijevanje i upravljanje rizicima, poboljšava učinkovitost poslovnih procesa i pomaže u pripremi za buduće izazove. Stoga je važno da poduzeća prepoznaju važnost interne revizije i investiraju u njen razvoj kako bi maksimizirala njezine koristi i osigurala dugoročni uspjeh.

## Literatura

1. Bušac, B. (2004). Unutarnja kontrola, inspekcija i unutarnja revizija – znate li razliku! *Računovodstvo, revizija i financije*. 8/2004. str. 38-41.
2. Crnković, L., Mijoč I., Mahaček D. (2010). *Osnove revizije*. Osijek: Naklada Ekonomski fakultet u Osijeku.
3. Horvat, T. (2008). Značenje interne revizije za uspješnost poslovanja društva. *Računovodstvo, revizija i financije*. 9/2008. str. 80-83.
4. Krasić, Š., Žager, L. (2009). *Državna revizija*. Zagreb: Naklada Masmedia.
5. Međunarodni standardi financijskog izvještavanja. (2016). *Međunarodni revizijski standardi*. Zagreb: Naklada Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika
6. Messier, W. (1998). *Revizija: priručnik za revizore i studente*. Zagreb: Naklada Faber & Zgombić Plus.
7. Ostojić, I. (2015). Povelja i strateški plan interne revizije, *Računovodstvo, revizija i financije*. 4/2015. str. 116-123.
8. Sever Mališ, S., Tušek B., Lajoš Ž. (2012). *Revizija: načela, standardi, postupci*. Zagreb: Naklada Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
9. Soltani, B. (2010). *Revizija: međunarodni pristup*. Zagreb: Naklada Mate d.o.o.
10. Tušek, B. (2017). *Interna revizija: organizacijski i metodološki pristup*. Zagreb: Naklada TEB – Poslovno savjetovanje.
11. Tušek, B. (2017a). Okvir za oblikovanje, implementaciju i procjenu sustava internih kontrola. *Računovodstvo i financije*. 5/2017. str. 41-47.
12. Tušek, B. (2019). Utjecaj digitalizacije na internu reviziju. *Računovodstvo i financije*. listopad 2019. str. 65-73.
13. Tušek, B., Halar P. (2019a). Funkcija interne revizije i proces upravljanja rizicima poduzeća. *Računovodstvo i financije*. srpanj 2019. str. 48-55.
14. Tušek, B. (2001). *Revizija – instrument poslovnog odlučivanja*. Zagreb: TEB – Poslovno savjetovanje.
15. Tušek, B., Novak, A., Barišić, I. (2019b). Uspostava funkcije interne revizije – zakonska određenja u Republici Hrvatskoj. *Računovodstvo i financije*. travanj 2019. str. 51-53.

16. Tušek, B., Novak, A., Barišić, I. (2019c). Uspostava funkcije interne revizije – preporuka najbolje prakse. *Računovodstvo i financije*. svibanj 2019. str. 61-63.
17. Tušek, B., Žager, L., Barišić, I. (2014). *Interna revizija*. Zagreb: Naklada Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
18. Vujević, I. (2004). *Revizija*. Split: Naklada: Ekonomski fakultet
19. Wagner, A. (2018). Korištenje interne revizije prilikom revizije financijskih izvještaja. *Računovodstvo, revizija i financije*. 11/2018. str. 133-137.
20. Žager, L. (2001). *Interna revizija i kontrola*. Zagreb: Naklada Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika



## **Popis tablica**

Tablica 1: Opće prihvaćeni revizijski standardi .....	7
---	---

## **Popis slika**

Slika 1: Objekt i predmet revizije .....	5
Slika 2: Temeljne vrste revizije .....	10
Slika 3: Klasifikacija metoda revizije .....	13
Slika 4: Vrsta internih kontrola .....	19
Slika 5: Organizacijska shema odjela interne revizije .....	28
Slika 6: Faze internog procesa .....	32