

Pregledni rad  
UDK: 657.633(497.5)

Dr. sc. Ivana Barišić<sup>1</sup>

**POVEZANOST NEOVISNOSTI I UČINKOVITOSTI  
INTERNE REVIZIJE - ISTRAŽIVANJE NA PRIMJERU  
HRVATSKIH PODUZEĆA**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN INTERNAL AUDIT  
INDEPENDENCE AND EFFECTIVENESS- RESEARCH  
ON CROATIAN COMPANIES**

---

**SAŽETAK:** Cilj rada je istražiti je li veći stupanj neovisnosti interne revizije povezan s ostvarenjem njezine veće učinkovitosti te koja je u tome kontekstu važnost postojanja i razdvajanja funkcionalne i administrativne odgovornosti internoga revizora. Istraživanje se provelo na uzorku poduzeća u Republici Hrvatskoj. Prema rezultatima istraživanja, veći stupanj neovisnosti interne revizije nije statistički značajno povezan s višim stupnjem prihvaćanja preporuka interne revizije, kao mjerom njezine učinkovitosti. Međutim, rezultati su također pokazali kako se interna revizija s većim stupnjem neovisnosti percipira kao učinkovitija te da u većoj mjeri pruža korist koja se od nje očekuje. Odnosno, viša razina neovisnosti s obzirom na funkcionalnu odgovornost i razinu kojoj je interna revizija administrativno odgovorna, ne znači i veći stupanj prihvaćanja preporuka koje proizlaze iz revizijskoga procesa. Međutim, u uvjetima višega stupnja neovisnosti u odnosu na razinu kojoj je interna revizija administrativno odgovorna korisnici smatraju da je interna revizija učinkovitija. Takvi nalazi sugeriraju kako se ipak analizirani čimbenik ne može u potpunosti odbaciti kao determinanta koja je povezana s učinkovitosti interne revizije.

**KLJUČNE RIJEČI:** interna revizija, neovisnost interne revizije, funkcionalna i administrativna odgovornost internoga revizora, učinkovitost interne revizije.

**ABSTRACT:** The main purpose of the paper is to analyze whether internal audit independent organizational position is associated with the achievement of its greater effectiveness. Also, paper analyses importance of the existence and separation of functional and administrative reporting lines in that context, on the sample of Croatian companies. According to the research results, independent organization position is not significantly associated with a higher degree of acceptance of internal audit recommendations, as a measure of its effectiveness. However, the results also showed how a more independent internal audit is

---

<sup>1</sup> Dr. sc. Ivana Barišić, viši asistent-znanstveni novak, Katedra za računovodstvo, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb.

perceived as more effective and to a greater extent provides benefits that are expected of it. That is, a higher level of functional and administrative independence does not mean a greater degree of acceptance of recommendations arising from the audit process, but in terms of more administrative independence users consider that the internal audit is more effective. These findings suggest that independence cannot be completely ruled out as determinant associated with the internal audit effectiveness.

**KEYWORDS:** internal audit, internal audit independence, functional and administrative reporting lines, internal audit effectiveness.

## 1. UVOD

Interna revizija se definira kao aktivnost koja se rukovodi filozofijom „dodane vrijednosti“ s namjerom poboljšanja poslovanja poduzeća, a praktično se ta sintagma ostvaruje kroz angažmane pružanja objektivnog i relevantnog uvjerenja te doprinosom djelotvornosti i učinkovitosti upravljanja poduzećem, rizicima poduzeća te internih kontrola, što je temeljna svrha te funkcije. Dakle, interna revizija stvara dodanu vrijednost poduzeću ako ostvaruje određene ciljeve zbog kojih je ustanovljena, odnosno opseg ispunjenja ciljeva interne revizije utječe na njezinu sposobnost stvaranja dodane vrijednosti poduzeću. Ako sposobnost ostvarenja ciljeva promatramo kao učinkovitost, kako se ona uobičajeno definira, moguće je zaključiti sljedeće: učinkovitost interne revizije utječe na njezino stvaranje dodane vrijednosti poduzeću.

Učinkovitost (eng. *effectiveness*) je pojam koji predstavlja sposobnost ostvarenja planiranih rezultata, odnosno postavljenih ciljeva ili učinaka, a definicija učinkovitosti interne revizije se najčešće izvodi iz tih općih definicija kao stupanj postizanja zadanih ciljeva, odnosno razina ostvarenja svog *raison d'être* ili razloga postojanja /17, str. 470/. Dittenhoffer /8, str. 445/ definira učinkovitost kao razinu ostvarenja željenih stanja, odnosno postavljenih ciljeva te smatra kako izvedba interne revizije utječe na učinkovitost samog revidiranoga subjekta, a ispitivanje i mjerenje učinkovitosti interne revizije smatra važnim, iako ističe da je zbog kompleksnosti same aktivnosti, utvrđivanje kriterija za mjerenje učinkovitosti otežano.

Posljednih godina istraživanja pokazuju važnost poboljšanja učinkovitosti interne revizije kako bi i dalje zadržala važnu ulogu u poduzeću /10/. Naime, nedavna financijska kriza je pojačala pritiske interesno-utjecajnih skupina na upravljačke i nadzorne strukture u smislu poboljšanja upravljanja rizicima poduzeća i stvaranja vrijednosti, što je utjecalo i na razvoj uloge interne revizije. Menadžment od interne revizije zahtijeva preporuke za poboljšanje izvedbe vezane uz upravljanje puno širim spektrom rizika, pri čemu interna revizija, prema rezultatima nekih istraživanja, nije bila u stanju u potpunosti odgovoriti novim zahtjevima i potrebama poduzeća /9/. S obzirom na njezinu ulogu u korporativnome upravljanju, učinkovitost funkcije interne revizije postaje iznimno značajna, a kontinuirano unapređenje učinkovitosti interne revizije, odnosno njezine uloge u stvaranju dodane vrijednosti jedan je od načina poboljšanja učinkovitosti korporativnoga upravljanja u cjelini.

Angažmani s izražavanjem uvjerenja o djelotvornosti upravljanja rizicima organizacije, kontrole i korporativnoga upravljanja, kao temeljne aktivnosti suvremene interne revizije, svoju vrijednost i kredibilitet izvode upravo iz pretpostavke neovisnosti i objek-

tivnosti interne revizije kao funkcije i internoga revizora kao pojedinca /25, str. 328/. U mnogim istraživanjima vezanim za čimbenike koje eksterni revizori smatraju značajnim za odlučivanje o korištenju rezultata rada interne revizije u svome radu, upravo se neovisnost funkcije interne revizije (razmatrana kroz linije odgovornosti) stavlja na prvo mjesto /6; 1;16/. Naime, neovisnost znači nepostojanje uvjeta koji ugrožavaju sposobnost interne revizije ili glavnoga internog revizora za obavljanje aktivnosti interne revizije na nepristran način te predstavlja obilježje odjela interne revizije i odnosi se na organizacijsku neovisnost. Neovisnost je temeljna značajka interne revizije, derivirana iz same Definicije, koja utječe na kredibilitet funkcije i važnost njezinih nalaza, preduvjet nepristranog djelovanja i zaključivanja, a postiže se odgovarajućim organizacijskim položajem. Mogućnost provođenja angažmana bez ograničavajućih intervencija, ali i onemogućavanje pritisaka od strane višeg menadžmenta na rad interne revizije trebalo bi biti maksimizirano kroz ustanovljenje odgovornosti interne revizije odboru (revizijskome ili nadzornome).

U radu se analiziraju zahtjevi Standarda za profesionalno obavljanje interne revizije i značajnih Preporuka za rad, kao dijelova Međunarodnog okvira profesionalnog djelovanja interne revizije, kojima se propisuju obilježja i kriteriji važni za neovisnost interne revizije te se teorijski razmatra važnost neovisnosti za kvalitetno obavljanje funkcije interne revizije. Teorijsko razmatranje predstavlja osnovu za empirijsko istraživanje toga odnosa na primjeru hrvatskih poduzeća, čiji su rezultati predstavljeni u nastavku rada, s ciljem utvrđivanja znači li veći stupanj neovisnosti, razmatran kroz organizacijski položaj interne revizije, ostvarenje njezine veće učinkovitosti te koja je u tome kontekstu važnost postojanja i razdvajanja funkcionalne i administrativne odgovornosti internoga revizora.

## **2. VAŽNOST NEOVISNOSTI ZA KVALITETNO OBAVLJANJE INTERNE REVIZIJE**

### **2.1. Zahtjevi Međunarodnog okvira profesionalnog djelovanja interne revizije - najznačajniji Standardi i smjernice za ostvarenje neovisnosti**

Jedna od temeljnih pretpostavki učinkovitog funkcioniranja i obavljanja aktivnosti interne revizije u nekome poslovnom sustavu je njezina neovisnost i objektivnost. Neovisnost i objektivnost dijelom su općih obilježja aktivnosti interne revizije. Prema *Standardu 1100 – Neovisnost i objektivnost*, “interna revizija kao aktivnost mora biti neovisna, a interni revizori moraju biti objektivni prilikom obavljanja svojih aktivnosti, iz čega se može protumačiti da se obvezujući zahtjev neovisnosti postavlja za odjel interne revizije, dok objektivnost predstavlja obvezu internoga revizora /27/.

Organizacijska neovisnost interne revizije osigurava okruženje koje maksimizira mogućnost ostvarenja individualne objektivnosti /2, str. 45/ kao “nepristranog stava koji omogućuje internim revizorima obavljanje angažmana uz iskreno vjerovanje u produkt svojeg rada i bez značajnijih kompromisa u pogledu kvalitete“, a koja zahtijeva „od internih revizora da svoje prosudbe u pitanjima revizije ne podređuju prosudbama drugih“ /14, str. 16/. Iako postoji povezanost između ovih pojmova, oni se ustvari značajno razlikuju. Neovisnost se u praksi najčešće razmatra kroz organizacijski položaj interne revizije ili linije

odgovornosti različitim razinama u poduzeću, dok se objektivnost odnosi na „stanje uma“, individualnu prosudbu revizora, pristranost i ponašanje /26, str. 4/.

Kako bi se postigla razina neovisnosti nužna za učinkovito obavljanje odgovornosti interne revizije od temeljne je važnosti odgovarajući organizacijski položaj interne revizije. Prema Praktičnom vodiču Instituta internih revizora /26, str. 5/ *Neovisnost i objektivnost* (eng. *Independence and Objectivity*), organizacijski položaj interne revizije u poduzeću treba omogućavati obavljanje svih aktivnosti interne revizije, odnosno interna revizija mora biti odgovarajuće pozicionirana kako bi ostvarila suradnju s revidiranim subjektom i neometan pristup svim potrebnim informacijama. U Vodiču se predlaže definiranje toga prava kroz povelju interne revizije ili ulogu revizijskoga odbora kao elementa koji bi mogao utjecati na povećanje neovisnosti. U tu svrhu se navodi i primjer provođenja prakse nazočnosti glavnoga internog revizora ključnim sastancima više razine menadžmenta kako bi se demonstrirala njihova potpora funkciji interne revizije te zabrana ometanja slobodnoga iznošenja zaključaka kod izvještavanja o rezultatima rada interne revizije.

Za ostvarenje nužne razine neovisnosti, Međunarodni standardi za profesionalno obavljanje interne revizije, kao temeljne smjernice za njezino profesionalno djelovanje, zahtijevaju da glavni interni revizor ima izravan i neograničen pristup višem menadžmentu i odboru, formiranjem dvosmjerne odgovornosti /27, str. 3/. Odbor se prema pojmovniku Standarda koji se primjenjuje od siječnja 2013. godine /27, str. 18/, definira kao najviša razina upravljačke strukture koja ima odgovornosti za usmjeravanje i/ili nadziranje aktivnosti i načina upravljanja organizacijom (poduzećem) te uobičajeno uključuje neovisan odbor direktora (npr. odbor direktora ili nadzorni odbor), a ukoliko takvo tijelo ne postoji, „odbor“ se odnosi na rukovoditelja poduzeća. Isto tako, „odbor“ može podrazumijevati revizijski odbor kojemu su delegirane određene odgovornosti upravljačkih tijela. Razlog širega poimanja termina „odbor“ je omogućavanje globalne primjene standarda, u zemljama u kojima ne postoji funkcija revizijskoga odbora na koju se ovaj termin ponajprije odnosi.

Autonomnost interne revizije u izravnoj je vezi s razinom kojoj odgovara, pri čemu odgovaranje višoj razini stvara pretpostavke za ostvarenje više razine autonomnosti /2, str. 45/. Pitanje neovisnosti zahtijeva analiziranje linija odgovornosti (eng. *reporting lines*), odnosno razina odgovornosti internoga revizora te će se u nastavku rada analizirati zahtjevi Međunarodnog okvira profesionalnog djelovanja interne revizije, odnosno zahtjevi obvezujućih Standarda i snažno preporučenih smjernica vezanih uz ostvarenja neovisnosti interne revizije.

Prema *Standardu 1110 „Organizacijska neovisnost“*, glavni interni revizor podnosi izvještaj onoj razini unutar organizacije koja omogućava internoj reviziji ispunjenje svojih odgovornosti te mora potvrditi odboru, najmanje jednom godišnje, organizacijsku neovisnost interne revizije. Nadalje, neovisnost interne revizije podrazumijeva djelovanje bez ograničavanja djelokruga, obavljanja aktivnosti te komuniciranja rezultata (*Standard 1110.A1*). U daljnjem objašnjenju Standarda interpretira se da je učinkovito ostvarivanje organizacijske neovisnosti (eng. *organizational independence*), moguće kroz funkcionalnu odgovornost glavnoga internog revizora odboru te se navode područja obuhvaćena tom odgovornosti koja uključuju /27, str. 4/:

- „odobranje povelje interne revizije
- odobranje plana interne revizije temeljenog na riziku te
- odobranje budžeta i plana resursa interne revizije

- primanje izvještaja od strane glavnog internog revizora o ostvarenju aktivnosti odjela u odnosu na planiranu ili o drugim pitanjima
- odobranje kompenzacija glavnom internom revizoru
- postavljanje odgovarajućih upita menadžmentu i glavnom internom revizoru kako bi se utvrdilo eventualno postojanje ograničenja u vidu djelokruga ili resursa koji bi onemogućili nepristrano obavljanje aktivnosti interne revizije“.

U povezanoj *Preporuci za rad 1110-1 „Organizacijska neovisnost“* objašnjava se kako glavni interni revizor „koji po funkciji odgovara odboru, a administrativno glavnom direktoru organizacije, osigurava organizacijsku neovisnost. U najmanju ruku, glavni revizor treba odgovarati osobi u organizaciji koja ima dovoljne ovlasti za promicanje neovisnosti i osiguranje širokog obuhvata revizije, odgovarajućih uvjeta za komunikaciju u okviru angažmana i primjerenog postupanja prema preporukama iz angažmana“ /14, str. 45/. Prema daljnjem objašnjenju danom u *Preporuci*, „odgovarati u administrativnom pogledu podrazumijeva odnos unutar rukovodstvene strukture organizacije koji omogućava svakodnevni rad interne revizije. To obično podrazumijeva: izradu proračuna i računovodstva uprave, upravljanje ljudskim potencijalima, uključujući procjene osoblja i naknade, interna priopćenja i protok informacija, upravljanje politikom i postupcima interne revizije.“ Prema standardu 1111 *“Interakcija s odborom“*, glavni interni revizor mora komunicirati i biti u izravnoj interakciji s odborom /27, str. 4/, a povezanom *Preporukom za rad 1111-1 „Interakcija s odborom“* detaljnije se pojašnjava taj zahtjev prema kojemu “do izravne komunikacije dolazi kada glavni interni revizor redovito prisustvuje i sudjeluje u sastancima odbora vezanim uz odgovornosti odbora. Prisutnost i sudjelovanje glavnog internog revizora na tim sastancima osigurava njegovu obaviještenost vezano uz strateške poslovne i operativne novitete i postavljanje pitanja vezano uz visoku razinu rizika, sustave, postupke ili kontrolu. Prisutnost na sastancima također omogućava razmjenu informacija vezano uz planove i aktivnosti interne revizije te međusobno obavještavanje o bilo kakvim drugim pitanjima od zajedničkog interesa. Takva komunikacija i interakcija su također osigurane kada se glavni interni revizor privatno sastane s odborom, najmanje jednom godišnje.“ /14, str. 47/

## 2.2. Organizacijski položaj kao pretpostavka za ostvarenje neovisnosti interne revizije

Iako Standardi sugeriraju funkcionalnu odgovornost revizijskom (nadzornom) odboru i administrativnu odgovornost glavnome direktoru organizacije za ostvarenje najveće razine neovisnosti, nigdje nije zabranjeno formiranje drugih linija odgovornosti, primjerice prema glavnome financijskom direktoru. Međutim, drugi načini definiranja linija odgovornosti moraju također zadovoljiti opće kriterije koji se odnose na odgovornost onoj razini koja posjeduje ovlasti za promicanje neovisnosti i osiguranje širokog obuhvata revizije, odgovarajućih uvjeta za komunikaciju u okviru angažmana i primjerenoga postupanja prema preporukama iz angažmana.

U praksi, formiranje linija odgovornosti prati zahtjeve Standarda, sudeći prema rezultatima istraživanja iz studije *The Common Body of Knowledge 2006* /28/, gdje se 47,3 % glavnih internih revizora izjasnilo o neovisnoj poziciji i odgovornosti revizijskome odboru. Prema analizi rezultata, takav trend je bio najprisutniji kod interne revizije ustanovljene u kotirajućim

poduzećima te neprofitnim organizacijama, dok su glavni interni revizori u javnome sektoru u većini bili odgovorni linijskom menadžmentu ili visokome državnom dužnosniku u okviru organizacije (čelniku). Utvrđene razlike mogle bi se pripisati i različitoj regulaciji navedenih sektora te primatu poštivanju regulatornih odredbi u odnosu na Standarde. Prema istraživanju međunarodnog Instituta internih revizora, u okviru studije Global Audit Information Network iz 2010. godine (citirano u /4, str. 56/), čak 81 % glavnih internih revizora odgovara izravno predsjedniku revizijskoga odbora, a porast u odnosu na prethodne rezultate demonstrira razumijevanje važnosti odgovornosti nadzornome tijelu, a ne samo menadžmentu.

Tušek /30/ smatra kako se pitanje neovisnosti u internoj reviziji ne smije razmatrati kroz ostvarenje apsolutne neovisnosti nego kroz stvaranje pretpostavki koje bi odjelu interne revizije trebali omogućiti nepristrano djelovanje pri čemu kao jednu od ključnih takvih pretpostavki ističe odgovarajući organizacijski položaj (status) odjela interne revizije u organizacijskoj strukturi poduzeća. Tušek & Žager /30, str. 311-313/ identificiraju različita rješenja postojeće prakse pozicioniranja odjela interne revizije unutar organizacijske strukture poduzeća. Primjerice, pozicioniranje odjela interne revizije u okviru neke službe (poput, računovodstveno-financijske) ili kao posebne i samostalne organizacijske jedinice, u razini s ostalim linijskim funkcijama u poduzeću, što predstavljaju primjere organizacijskoga položaja odjela interne revizije koji ugrožava njenu neovisnost. Takve načine pozicioniranja interne revizije navodi i Mutchler /18, str. 237/, koja izdvaja praksu organiziranja potpuno autonomnoga odjela interne revizije odgovornoga najvišim nadzornim tijelima poput revizijskoga odbora i organiziranja interne revizije u sklopu neke druge poslovne jedinice kao dva ekstrema te navodi kako postoji još niz mogućnosti pozicioniranja odjela interne revizije, formiranja linija odgovornosti i djelokruga rada unutar ta dva izdvojena primjera.

Paape /21, str. 129/ smatra da interna revizija treba biti neovisna od one razine o kojoj izvještava, tj. da njezina odgovornost upravi ne umanjuje njezinu neovisnost sve dok ona u fokusu svojih procjenjivačkih aktivnosti nema aktivnosti te uprave, a ako se to promijeni, nužna je i promjena razine odgovornosti te smatra da je, prema postavkama teorije agena, pozicioniranje interne revizije ispod one razine koju bi trebala nadzirati je „recept za propast“. Može se zaključiti da tu ideju podržava i Mutchler /18, str. 238/, prema kojoj djelokrug aktivnosti utječe na razinu kojoj interna revizija odgovora, pri čemu vrijedi pravilo da širi djelokrug podrazumijeva višu razinu kojoj treba odgovarati. Tušek & Žager /29, str. 313/ smatraju da organiziranje djelotvorne funkcije interne revizije podrazumijeva njezinu potpunu neovisnost o nižem i srednjem menadžmentu, a do određenog stupnja i o menadžmentu na najvišoj razini, a u tome kontekstu posebno ističu važnost prakse da internoga revizora imenuje nadzorni odbor, odnosno revizijski odbor kojemu je interni revizor odgovoran za svoj rad. Ideja takvoga pozicioniranja odjela interne revizije je omogućavanje profesionalnog obavljanja njezinih aktivnosti bez ikakvih ograničenja, pri čemu autori smatraju taj zahtjev od posebne važnosti jer „bez odgovarajućeg stupnja neovisnosti interna revizija postaje pasivna, a rezultati njezina rada nezadovoljavajući“.

Prema Mutchler /18, str. 238/ položaj interne revizije u poduzeću determinira i razinu pouzdanja u njezin rad, odnosno angažmane s izražavanjem uvjerenja i savjetodavne aktivnosti. Sama razina pouzdanja u izvršene aktivnosti interne revizije, odnosno konkretne zaključke koji iz njih proizlaze ovisi o nekoliko faktora poput tipa angažmana, sukoba interesa inherentnog organizaciji te stručnosti i profesionalnosti samih internih revizora. Naime, organizacijski položaj i priroda aktivnosti koje interna revizija poduzima imaju kombi-

nirani utjecaj na nastanak sukoba interesa, odnosno prijetnji objektivnosti. Ako se interni revizor nađe u sukobu interesa, sasvim sigurno je narušena njegova sposobnost objektivnog i nepristranog obavljanja svojih odgovornosti. Osobni sukob interesa, ograničenje opsega, tj. djelokruga rada, zabrane pristupa dokumentaciji, osoblju i imovini te ograničenje revizijskih resursa su neke od okolnosti koje mogu bitno narušiti individualnu objektivnost i organizacijsku neovisnost. Mutchler /18, str. 239/ drži da u slučaju kada interna revizija odgovara visokoj razini unutar organizacijske strukture, kao što je primjerice revizijski odbor, postoji mala mogućnost utjecaja u smislu ograničenja djelokruga rada te su i sukobi interesa manje značajni, dok se kod odgovaranja nižoj razini (primjerice, nižem ili srednjem menadžmentu), sužava krug samih korisnika izvještaja interne revizije te se povećava vjerojatnost sukoba interesa.

Organizacijsko pozicioniranje i razina kojoj odgovara interna revizija trebaju biti oblikovani tako da promiču neovisnost i objektivnost te omogućuju upoznavanja i razumijevanja poslovanja, što je moguće jedino primjenom koncepta direktne odgovornosti odboru/revizijskom odboru, čime se postiže autonomnost interne revizije u odnosu na druge funkcije u poduzeću /15, str. 5/. Važnost osiguranja najviše razine autonomnosti interne revizije Anderson & Dahle /2, str. 48/ posebno ističu u kontekstu pružanja angažmana s izražavanjem uvjerenja, s obzirom da se kod obavljanja ovih vrsta aktivnosti korisnici interne revizije, kao što su revizijski odbor, viši menadžment ili neke vanjske stranke, primjerice eksterna revizija, pouzdaju u objektivnu procjenu interne revizije koju uključuju u proces poslovnoga odlučivanja. Autori smatraju da kontroliranje obuhvata područja procjenjivanja interne revizije od strane menadžmenta te ograničavanje komuniciranja o rezultatima znači pružanje loše usluge pojedincima koji se oslanjaju na rad interne revizije za koji pretpostavljaju da se odvija neovisno. Kada interna revizija ima odgovarajući organizacijski status i autonomnost, korisnici izvještaja interne revizije u poduzeću, ali i izvan njega, mogu imati veće povjerenje u sposobnost interne revizije da upravlja prijetnjama neovisnosti s kojima se eventualno susreće u obavljanju svojih aktivnosti te sposobnost donošenja neovisnih zaključaka vezanih uz revizijske angažmane /26, str. 6/.

Internoj reviziji treba, dakle, biti omogućen status u poduzeću koji će joj pružiti organizacijsku neovisnost i stvoriti nužne pretpostavke za nepristrano obavljanje odgovornosti i aktivnosti, što pak predstavlja jedan od temeljnih stupova za ostvarenje učinkovite funkcije interne revizije. Postojanje funkcionalne odgovornosti glavnoga internog revizora revizijskome odboru i administrativne odgovornosti upravi trebalo bi djelovati u smjeru povećanja njegove neovisnosti, međutim valja istražiti povezanost takvoga načina pozicioniranja interne revizije u kontekstu njezinoga učinkovitog djelovanja.

### **3. ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI NEOVISNOSTI I UČINKOVITOSTI INTERNE REVIZIJE NA PRIMJERU PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

#### **3.1. Definiranje hipoteze, uzorka i metoda istraživanja**

Problematika odnosa neovisnosti interne revizije i njezine učinkovitosti je izuzetno aktualna, slijedi recentne trendove u istraživanjima iz područja interne revizije te je

nedovoljno istražena s obzirom na iznimno mali broj istraživanja spomenutoga odnosa u znanstvenoj i stručnoj literaturi u svijetu. U svome istraživanju o utjecaju neovisnosti na učinkovitost interne revizije Cohen & Sayag /7/ ne potvrđuju jednoznačno važnost ovoga obilježja. Međutim, istraživanje nije bilo usmjereno na analizu organizacijskoga položaja te ne rješava pitanje odgovarajućeg pozicioniranja, a i proturječni rezultati nekih istraživanja /5; 31/ vezani uz važnost ovoga čimbenika, podupiru potrebu daljnijega istraživanja usmjerenoga prema empirijskoj potvrdi adekvatnoga položaja interne revizije u poduzeću.

Ključna pitanja o organizacijskoj ulozi interne revizije tiču se njenoga odnosa s najvišom razinom menadžmenta i revizijskim odborom. Prethodna istraživanja ukazuju na važnost funkcionalne odgovornosti revizijskome odboru ili nadzornome odboru i administrativne odgovornosti glavnome direktoru organizacije, odnosno višoj razini menadžmenta /11; 19; 22; 23/. Međutim, postoji malo znanstvenih dokaza o utjecaju povezanosti i intenziteta povezanosti interne revizije i uprave, revizijskoga odbora i višega menadžmenta na učinkovitost interne revizije /24/. Također, postoji potreba ispitivanja i nadopunjavanja postojeće teorijske pozadine i daljnijega empirijskog istraživanja problematike odnosa neovisnosti interne revizije i njezine učinkovitosti u uvjetima alternativnih institucionalnih, tržišnih i regulativnih značajki, odnosno u uvjetima manje razvijenoga tržišta kapitala i kvalitete korporativnoga upravljanja, kao što je slučaj s Republikom Hrvatskom.

Temeljem navedenoga, postavlja se sljedeća hipoteza:

*Organizacijski položaj interne revizije koji joj omogućava veću neovisnost značajno i pozitivno utječe na učinkovitost interne revizije.*

Testiranje hipoteze uključivat će istraživanje važnosti razdvajanja odgovornosti interne revizije na funkcionalnu (odboru) i administrativnu (upravi) te njihove povezanosti s učinkovitim funkcioniranjem interne revizije. Iako to nije jedino organizacijsko rješenje pozicioniranja interne revizije, preporuke profesionalnih udruženja i istraživanja iz područja upućuju na zaključak kako je to najbolja praksa. Međutim, ostaje istražiti važnost i dati empirijsku validaciju te preporučene prakse i u kontekstu učinkovitoga funkcioniranja interne revizije.

Za potrebe izrade empirijskoga dijela rada provedeno je istraživanje metodom anketnog upitnika u razdoblju od 17. prosinca 2012. godine do 6. travnja 2013. godine na populaciji koja je obuhvaćala kreditne institucije i društva za osiguranje<sup>1</sup>, javna poduzeća od posebnoga državnog interesa<sup>2</sup> u Republici Hrvatskoj te poduzeća koja kotiraju na Zagrebačkoj burzi. Ispitanici su bili interni revizori te članovi višega, srednjega menadžmenta i revizijskoga odbora u istim poduzećima u kojima su interni revizori bili ispitanici. Potrebno je napomenuti kako nije postojao službeni popis poduzeća koja dokazano imaju internu reviziju tako da su poduzeća koja je po zakonu nisu obvezna ustrojiti kontaktirana s namjerom da se identificiraju ona kod kojih ona postoji. Upit je bio poslan javnim poduzećima od posebnoga državnog interesa i poduzećima koja kotiraju na Zagrebačkoj burzi (ne i poduzećima koja su dijelom financijskoga sektora). Konačno, upitnici su poslani na e-mail<sup>3</sup> adrese ispitanika 106 poduzeća koji su se izjasnili o postojanju interne revizije, i to u 32 banke i 29 osiguravajućih društava te ukupno u 45 poduzeća koja uključuju zajedno kotirajuća (30) i javna poduzeća od posebnoga državnog interesa (15).

Na upitnike poslane internim revizorima odgovorili su ispitanici u 66 poduzeća, dok je na upitnike poslane menadžmentu i revizijskim odborima (korisnicima interne revizije) odgovorilo 42 ispitanika (iz isto toliko poduzeća). S obzirom da svi primljeni upitnici nisu udovoljavali potrebnim kriterijima za obradu ili su bili nepotpuni, za potrebe ispitivanja



obrađena su 54 anketna upitnika na koje su odgovorili interni revizori te 32 upitnika na koje su odgovorili menadžeri i članovi revizijskoga odbora. Stopa povrata<sup>4</sup> na anketni upitnik namijenjen internim revizorima iznosi 50 %, a menadžerima i članovima revizijskih odbora 30 % te se smatra zadovoljavajućom. U nastavku se navode podaci u vezi s obilježjima poduzeća i ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju (tablice 1. do 3.).

**Tablica 1.** Obilježja poduzeća iz uzorka

Podaci iz anketnog upitnika za interne revizore	Poduzeće kotira na Zagrebačkoj burzi:	n	(%)	Veličina poduzeća	n	(%)	Sektor	n	(%)
	Da	21	40,4%	Veliko	47	87,04%	Ostalo	22	40,7%
Ne	31	59,6%	Srednje veliko	7	12,96%	Financijski sektor	32	59,3%	
Ukupno	52	100,0%	Ukupno	54	100,0%	Ukupno	54	100,0%	
Podaci iz anketnog upitnika za korisnike interne revizije	Poduzeće kotira na Zagrebačkoj burzi:	n	(%)	Veličina poduzeća	n	(%)	Sektor	n	(%)
	Da	14	43,75%	Veliko	26	81,25%	Ostalo	16	50%
Ne	18	56,25%	Srednje veliko	6	18,75%	Financijski sektor	16	50%	
Ukupno	32	100%	Ukupno	32	100%	Ukupno	32	100%	

**Tablica 2.** Djelatnost poduzeća iz uzorka

Podaci iz anketnog upitnika za interne revizore	Djelatnost poduzeća	Frekvencija	(%)
		Financijsko posredovanje	32
	Prerađivačka industrija	3	5,6%
	Opskrba plinom, el. energijom i vodom	3	5,6%
	Građevinarstvo	2	3,7%
	Trgovina na veliko i malo	3	5,6%
	Prijevoz, skladištenje i veze	3	5,6%
	Ostalo	8	14,8%
	Ukupno	54	100,0
Podaci iz anketnog upitnika za korisnike interne revizije	Djelatnost poduzeća	n	(%)
	Financijsko posredovanje	16	50%
	Prerađivačka industrija	4	12,5%
	Opskrba plinom, el. energijom i vodom	2	6,3%
	Trgovina na veliko i malo	1	3,1%
	Prijevoz, skladištenje i veze	6	18,8%
	Ostalo	3	9,4%
	Ukupno	32	100,0%

**Tablica 3.** Obilježja ispitanika iz uzorka - interni revizori

<i>Podaci iz anketnog upitnika za interne revizore</i>	Funkcija ispitanika	n	(%)
	Glavni interni revizor	37	74,0%
	Interni revizor (viši i ostalo)	13	26,0%
	Ukupno	50	100,0%
<i>Podaci iz anketnog upitnika za korisnike interne revizije</i>	Funkcija ispitanika	n	(%)
	Predsjednik revizijskog odbora	1	3,13%
	Član revizijskog odbora	4	12,50%
	Predsjednik uprave	1	3,13%
	Član uprave	11	34,38%
	Financijski direktor	4	12,50%
	Ostalo (direktori sektora)	11	34,38%
	Ukupno	32	100,0%

Prema podacima koji su navedeni u tablici 1., gotovo 60 % poduzeća, prema podacima iz anketnog upitnika za interne revizore iz uzorka kotira na Zagrebačkoj burzi. Također, 87,04 % je velikih poduzeća, dok je njih 59,3 % iz financijskoga sektora. U vezi s uz djelatnosti poduzeća osim djelatnosti financijskoga posredovanja (59,3 % poduzeća), zastupljena su poduzeća ostatak iz prerađivačke industrije (5,6 %), opskrbe plinom, električnom energijom i vodom (5,6 %), trgovine na veliko i malo (5,6 %) te prijevoza skladištenja i veza (5,6 %). Također, prema podacima iz tablice 3., većina ispitanika (njih 74 %) su glavni interni revizori, dok su ostali ispitanici interni revizori (26 %).

Većina poduzeća (81 %) iz kojih su korisnici interne revizije su velika poduzeća, polovina je iz financijskoga sektora, a 43 % poduzeća kotira na Zagrebačkoj burzi (tablica 1.). Osim djelatnosti financijskoga posredovanja (50 %), poduzeća djeluju o okviru prerađivačke industrije (12,5 %) te prijevoza, skladištenja i veza (18,8 %) (tablica 2.). Korisnici interne revizije iz uzorka, strukturno gledano, su većinom članovi višeg (37,51 %) i srednjeg (46,88 %) menadžmenta, dok je manji udio (15,5 %) članova revizijskog odbora (tablica 3.).

Primarni način mjerenja učinkovitosti interne revizije u okviru istraživanja je putem ispitivanja percipirane učinkovitosti među ispitanicima koji predstavljaju njezine primarne stakeholdere, menadžment i revizijski odbor. Taj pristup mjerenju učinkovitosti je izabran uzimajući u obzir činjenicu da interna revizija nije sama sebi svrhom već postoji kako bi, između ostaloga, pomagala u obavljanju aktivnosti svojih korisnika. Naglašavanje interne revizije orijentirane korisnicima koje je u posljednje vrijeme prisutno u literaturi daje dodatnu važnost i opravdanost ovakvoga načina mjerenja učinkovitosti njene funkcije.

S obzirom na apstraktnost pojma i nepostojanje jasne operacijske definicije učinkovitosti interne revizije, varijabla će se promatrati kroz nekoliko područja učinkovitosti. Ispitivanje percipirane učinkovitosti interne revizije temeljit će se na ispitivanju obilježja vezanih uz attribute funkcije, područja aktivnosti i odnose s okruženjem koja upućuju na postojanje sposobnosti interne revizije da udovolji potrebama i zahtjevima svojih korisnika.

Na ovaj način uvažava se višedimenzionalnost učinkovitosti interne revizije, što je pristup koji se podržava i u prethodnim istraživanjima /7/. Za mjerenje stupnja ostvarenja ciljeva zbog kojih je interna revizija ustanovljena, odnosno njezina doprinosa ostvarenju ciljeva poduzeća, analizirat će se i različiti aspekti tog doprinosa mjereni kroz percepciju korisnika o doprinosu funkcije interne revizije dimenzijama koje utječu na poslovanje poduzeća. Na ovaj način percipirana učinkovitost interne revizije razmatrat će se kroz dvije kategorije: postojanje obilježja funkcije koja upućuju na učinkovitu internu reviziju (tvrdnje M1 - M10 iz priloga 1.) te percipirani utjecaj interne revizije na aspekte koji su važni za poslovanje poduzeća (tvrdnje M11 - M15 iz priloga 1.). Percipirana učinkovitost interne revizije mjerit će se na temelju stupnja slaganja s tvrdnjama vezanim uz obilježja unutar dvije prethodno spomenute kategorije na koje je bilo moguće odgovaranje kroz izražavanje slaganja na skali od 1 do 5 (1 - u potpunosti se ne slažem, 5 - u potpunosti se slažem), a dimenzije predstavljaju neponderirani prosjek tvrdnji (tvrdnje se nalaze u prilogu 1.).

U okviru mjerenja učinkovitosti koristit će se i pristup koji je identificiran u prethodnim istraživanjima /3; 17/, a i među najučestalijim mjerama učinkovitosti interne revizije koje se koriste u praksi /32/, a odnosi se na korištenje stupnja prihvaćenih preporuka interne revizije od strane menadžmenta. Korištenje ove mjere smatra se značajnim i zbog razmatranja učinkovitosti interne revizije kao stupnja postizanja zadanih ciljeva same funkcije

Za ispitivanje organizacijskog položaja interne revizije koji joj omogućava neovisniji položaj razmatrat će se funkcionalna i administrativna odgovornost interne revizije, odnosno ustanovljene linije odgovornosti.<sup>5</sup> Međunarodni standardi interne revizije, kako je prethodno naglašeno, zahtijevaju uspostavljanje administrativne odgovornosti interne revizije prema upravi i funkcionalne odgovornosti prema revizijskom (nadzornom) odboru. S obzirom na to, temeljem kriterija utvrđenih Standardima vezanih uz te razine odgovornosti analizirat će se organizacijski položaj interne revizije. Neovisnost će se također ispitivati kroz tvrdnje kojima se želi ustanoviti stupanj utjecaja funkcije kojoj interni revizori administrativno odgovaraju na ograničenja rada interne revizije. Na tvrdnje (u prilogu 2.) je bilo moguće odgovaranje kroz izražavanje slaganja na skali od 1 do 5 (1 - u potpunosti se ne slažem, 5 - u potpunosti se slažem), pri čemu se varijabla mjeri neponderiranim prosjekom tvrdnji.

### 3.2. Analiza rezultata istraživanja

S obzirom da se percipirana učinkovitost interne revizije ispituje putem novog mjernog modela, koji je kreiran u okviru ovoga istraživanja, kako bi se utvrdila pouzdanost mjerne ljestvice pristupilo se analizi pomoću izračuna Cronbach's alpha pokazatelja. Mjerni instrument sadrži tvrdnje koje predstavljaju dvije dimenzije učinkovitosti interne revizije koje su kodirane kao „*Obilježja učinkovite interne revizije*“ (uključuju tvrdnje koje opisuju obilježja interne revizije koja upućuju na njezinu učinkovitost) te „*Doprinos interne revizije*“ (uključuje tvrdnje koje opisuju doprinos interne revizije poslovanju poduzeća), a Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) je izračunat za sve tvrdnje zajedno, kao i za pojedinačne dimenzije. Vrijednost navedenoga pokazatelja je mjera unutarnje dosljednosti skupa tvrdnji iz upitnika te utvrđuje razinu pouzdanosti mjernog instrumenta. Vrijednost pokazatelja Cronbach's alpha za varijable koje ispituju percipiranu učinkovitost interne revizije prikazana je u tablici 4., a prema navedenim vrijednostima, kreirani mjerni model ima vrlo dobru pouzdanost, kako na ukupnoj razini, tako i na razini pojedinačnih dimenzija (subskala).

**Tablica 4.** Pouzdanost mjernog modela percipirane učinkovitosti interne revizije

Naziv skale <sup>6</sup>	Cronbach's $\alpha$	Broj varijabli
Percipirana učinkovitost interne revizije (ukupno)	0,885	15
<i>Obilježja učinkovite interne revizije</i> (tvrdnje M1 - M10)	0,879	10
<i>Doprinos interne revizije</i> (tvrdnje M11 - M15) <sup>7</sup>	0,703	5

Deskriptivna statistika varijable stupanj prihvaćenih preporuka, u okviru upitnika za interne revizore, prikazana je u tablici 5.

**Tablica 5.** Deskripcija stupnja prihvaćenih preporuka interne revizije

Postotak prihvaćenih preporuka (korektivnih akcija) od strane menadžmenta na godišnjoj razini	n	(%)
< 20%	3	5,7%
20% < n < 50%	5	9,4%
50% < n < 80%	3	5,7%
> 80%	42	79,2%
Ukupno	53	100,0%

Prema podacima iz tablice 5., gotovo 80 % odjela interne revizije iz uzorka ima više od 80 % prihvaćenih preporuka (korektivnih akcija) od strane menadžmenta na godišnjoj razini, a ostatak ima između 50 % i 80 % (5,7 %), odnosno manje od 50 % (15 % internih revizija). S obzirom na navedeno, u nastavku istraživanja koristit će se ova raspodjela za utvrđivanje manje i više učinkovite interne revizije te će se graničnu vrijednost od više od 80 % prihvaćenih preporuka uzeti kao referentnu za određivanje razine učinkovitosti interne revizije. Prema tome, 42 odjela interne revizije, koja imaju više od 80 % prihvaćenih preporuka, će se kategorizirati kao učinkoviti, dok će se preostalih 11 odjela, koji imaju manje od 80 % prihvaćenih preporuka kategorizirati kao manje učinkoviti odjeli.

S obzirom da je utvrđeno kako u većini poduzeća ne postoji jedinstvena funkcionalna odgovornost revizijskome odboru nego je ona, s obzirom da je to u većini poduzeća iz uzorka zakonska obveza<sup>8</sup>, podijeljena većinom na odgovornost upravi i revizijskom (nadzornom) odboru (tablica 6.), pristupilo se definiranju nove varijable vezane uz funkcionalnu neovisnost (tablica 7.). Konstruirana je skala na kojoj svako poduzeće ima rezultat od 0 do 4, što predstavlja broj odgovora „da“ na pitanja vezana uz funkcionalnu odgovornost interne revizije. U skupinu „da“ svrstana su sva ona poduzeća u kojima je na tvrdnje vezane uz funkcionalnu odgovornost odgovoreno samo s „revizijski (nadzorni) odbor“ te „revizijski (nadzorni) odbor i uprava.“

**Tablica 6.** Deskripcija funkcionalne odgovornosti interne revizije (za sva poduzeća iz uzorka)

	Funkcionalna odgovornost interne revizije				Ukupno	
	ne		da			
	n	(%)	n	(%)	n	(%)
Cjelokupnu povelju interne revizije odobrava	10	19,6%	41	80,4%	51	100,0%
Procjenu rizika i povezani godišnji plan interne revizije odobrava	8	15,4%	44	84,6%	52	100,0%
Godišnje naknade (plaću) glavnog internog revizora odobrava	42	84,0%	8	16,0%	50	100,0%
Imenovanja i razrješenja glavnog internog revizora odobrava	24	47,1%	27	52,9%	51	100,0%

Na pitanja je bilo moguće dati više odgovora.

Legenda: DA - „revizijski (nadzorni) odbor“, „revizijski odbor i uprava“ NE - „uprava“, „uprava i ostali“

**Tablica 7.** Neovisnost s obzirom na funkcionalnu odgovornost interne revizije (za sva poduzeća iz uzorka)

Neovisnost kroz funkcionalnu odgovornost	n	(%)
0	7	13,0%
1	6	11,1%
2	17	31,5%
3	16	29,6%
4	8	14,8%
Ukupno	54	100,0%

Vrijednost nula (0), u tablici 6., znači da niti jedno pitanje nije odgovoreno s „da“, odnosno da u niti jednome od četiri navedena područja interni revizor nije odgovoran revizijskom/nadzornom odboru ili revizijskom/nadzornom odboru i upravi zajedno. Vrijednost četiri (4) znači da je na sva četiri pitanja odgovoreno s „da“, odnosno da je za sva četiri područja interni revizor odgovoran revizijskom/nadzornom odboru ili revizijskom/nadzornom odboru i upravi zajedno. S obzirom na to, veći rezultat na skali označava veću neovisnost interne revizije, kada se ona razmatra kroz funkcionalnu odgovornost.

**Tablica 8.** Testiranje razlika u neovisnosti kroz funkcionalnu odgovornost s obzirom na učinkovitost interne revizije

Učinkovitost interne revizije	Neovisnost s obzirom na funkcionalnu odgovornost			t-test
	N	Prosjeak	sd	$t_{(df)}$ ; p
neučinkoviti (< 80%)	11	1,82	1,328	-1,403 <sub>(51)</sub> ; 0,167
učinkoviti (> 80%)	42	2,38	1,147	

Potom je t-testom (tablica 8.) analiziran prosječan rezultat na skali funkcionalne odgovornosti interne revizije s obzirom na učinkovitost interne revizije, mjerenu kroz stupanj

prihvaćenih preporuka. Cilj je bio testirati imaju li učinkoviti odjeli interne revizije u prosjeku viši stupanj neovisnosti od manje učinkovitih odjela interne revizije.

Iako je vidljivo kako, na uzorku, kod poduzeća s manje učinkovitom internom revizijom postoji u prosjeku manji stupanj neovisnosti kroz funkcionalnu odgovornost interne revizije u odnosu na poduzeća s učinkovitom internom revizijom, ova razlika se nije pokazala statistički značajnom na razini signifikantnosti od 5 % (vrijednost  $p = 0,167$ ). S obzirom na navedeno, moguće je zaključiti kako učinkoviti odjeli interne revizije nemaju u prosjeku viši stupanj neovisnosti kroz funkcionalnu odgovornost od manje učinkovitih odjela.

Podržavanje hipoteze je ispitivano i kroz percipiranu neovisnost s obzirom na stupanj (ne)ograničenja aktivnosti interne revizije u odnosu na razinu kojoj interna revizija administrativno odgovara. Neovisnost u tome smislu osigurava neograničenost u opsegu rada interne revizije, čime joj se omogućava neometano ispunjenje odgovornosti koje ima. Također, nepostojanje ograničenja za interne revizore prilikom obavljanja njihovih aktivnosti i kod priopćavanja rezultata, omogućava i adekvatne tokove informacije koji su nužan preduvjet kvalitetnoga inputa za revizijski proces. Stupanj neovisnosti u odnosu na administrativnu razinu kojoj interna revizija odgovara mjeren je setom pitanja (vidjeti prilog 2.), a interna konzistentnost mjernog instrumenta potvrđena je računanjem koeficijenta Cronbach's alpha ( $\alpha$ ), čija vrijednost upućuje na vrlo dobru pouzdanost (tablica 9.). Daljnje testiranje korištenjem t-testa za nezavisne uzorke se provelo s ciljem utvrđivanja imaju li učinkoviti odjeli interne revizije u prosjeku viši stupanj neovisnosti, u odnosu na administrativnu razinu kojoj su odgovorni, od manje učinkovitih odjela interne revizije. Rezultati testiranja su prikazani u tablici 10.

**Tablica 9.** Pouzdanost mjernog instrumenta za utvrđivanje stupnja neovisnosti interne revizije u odnosu na razinu kojoj je administrativno odgovorna

Naziv skale <sup>9</sup>	Cronbach's $\alpha$	Broj varijabli
Neovisnost interne revizije u odnosu na razinu kojoj je administrativno odgovorna	0,832	4

**Tablica 10.** Testiranje razlika u prosječnoj neovisnosti u odnosu na razinu kojoj je administrativno odgovorna s obzirom na učinkovitost interne revizije

Učinkovitost interne revizije	Neovisnost interne revizije u odnosu na razinu kojoj je administrativno odgovorna			t-test
	N	Prosjek	sd	$t_{(df)}$ ; p
neučinkoviti (< 80%)	11	17,00	3,194	-1,370 <sub>(49)</sub> ; 0,177
učinkoviti (> 80%)	40	18,30	2,672	

Iako na uzorku kod poduzeća s manje učinkovitom internom revizijom postoji u prosjeku nešto manja razina neovisnosti u odnosu na razinu kojoj je interna revizija administrativno odgovorna (prosjek = 17, sd = 3,194), u odnosu na poduzeća s više učinkovitom internom revizijom (prosjek = 18,30, sd = 2,672), ova razlika se nije pokazala statistički značajnom, na razini signifikantnosti od 5 %, (vrijednost  $p$  iznosi 0,177), što znači da se zaključak o postojanju razlike ne može donijeti i za populaciju. Temeljem navedenoga, zaključuje se

kako nema statistički značajne razlike u prosječnom stupnju neovisnosti s obzirom na administrativnu odgovornost između učinkovitih i manje učinkovitih odjela interne revizije.

Temeljem provedenoga testiranja i dobivenih nalaza zaključuje se kako hipoteza: *Organizacijski položaj interne revizije koji joj omogućava veću neovisnost značajno i pozitivno utječe na učinkovitost interne revizije* nije potvrđena, kada se kao mjera učinkovitosti interne revizije koristi stupanj prihvaćenih preporuka.

Testiranje hipoteze je provedeno i korištenjem percipirane učinkovitosti interne revizije (od strane njezinih korisnika) kao zavisne varijable. Kako bi se ispitivalo je li viši stupanj neovisnosti interne revizije pozitivno povezan s percipiranom učinkovitošću interne revizije, izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacije percipirane učinkovitosti interne revizije (ukupno, po subskalama *Obilježja učinkovite interne revizije*, *Doprinos interne revizije* te varijabli M16) s varijablama kojima se prethodno utvrđivala neovisnost s obzirom na funkcionalnu i administrativnu odgovornost (tablica 11.).

**Tablica 11.** Korelacija neovisnosti s obzirom na funkcionalnu i administrativnu odgovornost interne revizije i njezine percipirane učinkovitosti

		Učinkovitost interne revizije (ukupno)	<i>Obilježja učinkovite interne revizije</i>	<i>Doprinos interne revizije</i>	M16
Neovisnost s obzirom na funkcionalnu odgovornost	r	0,183	0,139	0,214	0,048
	p	0,324	0,456	0,239	0,793
	N	31	31	32	32
Neovisnost interne revizije u odnosu na razinu kojoj je administrativno odgovorna	r	,464(**)	,472(**)	0,311	,403(*)
	p	0,01	0,008	0,088	0,024
	N	30	30	31	31

\*\* Korelacija je statistički značajna uz 1 % rizika (dvosmjerno testiranje).

\* Korelacija je statistički značajna uz 5 % rizika (dvosmjerno testiranje).

Prema izračunatim koeficijentima, percipirana učinkovitost interne revizije nije statistički značajno povezana s razinom funkcionalne neovisnosti. Međutim, utvrđena je statistički značajna, na razini signifikantnosti od 1 %, pozitivna i umjerena korelacija ( $r = 0,464$ ,  $p = 0,01$ ) percipirane učinkovitosti interne revizije (ukupno gledano) i njezine neovisnosti u odnosu na razinu administrativne odgovornosti.

Ako se percipirana učinkovitost raščlani po dimenzijama učinkovitosti, dimenzija *Obilježja učinkovite interne revizije*, odnosno skupina tvrdnji koja se odnosi na obilježja koja upućuju na učinkovitost interne revizije je statistički značajno, na razini signifikantnosti od 1 %, pozitivno i umjereno povezana ( $r = 0,472$ ,  $p = 0,008$ ) s neovisnosti interne revizije u odnosu na razinu kojoj je administrativno odgovorna. Druga dimenzija učinkovitosti interne revizije (*Doprinos interne revizije*) je povezana s navedenom varijablom na razini signifikantnosti koja je veća od 5 % ( $r = 0,311$ ,  $p = 0,08$ ). Iako postoji umjerena povezanost, ona se nije pokazala statistički značajnom, a potencijalni razlog neutvrđivanja značajnosti

vidljive povezanosti može biti i veličina uzorka. Također je utvrđena statistička značajna, na razini signifikantnosti od 5 %, pozitivna i umjerena korelacija ( $r = 0,403$ ;  $p = 0,024$ ) tvrdnje "odjel interne revizije pruža korist koju od njega očekujem" (M16 iz priloga 1.) s neovisnosti interne revizije u odnosu na razinu kojoj je administrativno odgovorna.

Dobivene rezultate moguće je interpretirati na sljedeći način: učinkovitost interne revizije, percipirana od strane njezinih korisnika, je veća u uvjetima višeg stupnja neovisnosti interne revizije u odnosu na razinu kojoj je administrativno odgovorna. Također, stupanj neovisnosti u odnosu na funkcionalnu odgovornost interne revizije nije statistički značajno povezana s njezinom percipiranom učinkovitosti. S obzirom na to, hipoteza da organizacijski položaj interne revizije koji joj omogućava veću neovisnost značajno i pozitivno utječe na učinkovitost interne revizije može se samo djelomično prihvatiti.

Ako se usporede rezultati testiranja s onima dobivenim korištenjem stupnja prihvaćenih preporuka kao mjere učinkovitosti interne revizije, moguće je zaključiti kako je viši stupanj neovisnosti interne revizije s obzirom na razinu kojoj je administrativno odgovorna, povezan s višom percipiranom učinkovitosti interne revizije od strane njezinih korisnika, ali ne i sa stupnjem prihvaćenih preporuka koje ona pruža. Drugim riječima, viši stupanj neovisnosti, u odnosu na funkcionalnu ili administrativnu odgovornost, ne znači i viši stupanj prihvaćanja preporuka koje proizlaze iz revizijskoga procesa. Međutim, u uvjetima višeg stupnja neovisnosti u odnosu na razinu kojoj je interna revizija administrativno odgovorna, korisnici smatraju da je interna revizija učinkovitija te im u većoj mjeri pruža korist koju očekuju od te funkcije.

#### 4. ZAKLJUČAK

Iako je neovisnost, koja se ostvaruje kroz odgovarajući organizacijski položaj, temeljno obilježje interne revizije, istraživanjem na primjeru hrvatskih poduzeća se nije pokazala kao značajan čimbenik za ostvarenje njezine učinkovitosti.

Istraživanjem je analizirana važnost postojanja funkcionalne odgovornosti interne revizije revizijskome odboru i administrativne odgovornosti upravi za njezinu učinkovitost. Utvrđeno je kako je u hrvatskim poduzećima interna revizija u najvećoj mjeri, administrativno, a u određenoj mjeri i funkcionalno podređena upravi. Iako se ispostavilo da, u uzorku, učinkovite interne revizije imaju u prosjeku veći stupanj funkcionalne neovisnosti, u smislu da su u većem stupnju funkcionalno odgovorne zajedno revizijskom (nadzornom) odboru i upravi, u odnosu na manje učinkovite interne revizije ta razlika se nije pokazala statistički značajnom, kada se kao mjera učinkovitosti interne revizije koristi stupanj prihvaćenih preporuka. Isto vrijedi i za neovisnost u odnosu na razinu kojoj je interna revizija administrativno odgovorna. Međutim, pokazalo se kako korisnici interne revizije smatraju učinkovitijom onu internu reviziju koja je neovisnija od administrativne razine kojoj je odgovorna, a to je najčešće uprava. Dakle, od formalne neovisnosti, kako bi se moglo shvatiti postojanje funkcionalne neovisnosti, u uvjetima manjeg značaja revizijskoga odbora, odnosno nerazvijenosti te funkcije kao što je slučaj u Republici Hrvatskoj, pokazala se značajnija neovisnost od administrativne razine (uprave). U tome smislu ostvarena neovisnost osigurava neograničenost u opsegu rada interne revizije čime joj se omogućava neometano ispunjenje odgovornosti koje ima, zatim nepostojanje ograničenja za interne revizore prili-



kom obavljanja njihovih aktivnosti ili kod priopćavanja rezultata, a omogućava i adekvatne tokove informacija koji su nužan preduvjet za kvalitetu revizijskoga procesa. Takvi nalazi sugeriraju kako se ipak analizirani čimbenik ne može u potpunosti odbaciti kao determinanta koja je povezana s učinkovitosti interne revizije.

## LITERATURA:

1. Abdel-Khalik, A. R., Snowball, D. & Wragge, J., 1983. The effects of certain internal audit variables on the planning of external audit programs. *The Accounting Review*, April, str. 215-227.
2. Anderson, D. & Dahle, A. J., 2009. *Implementing the International professional practices Framework*. 3rd edition. Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors Reserach Foundation.
3. Arena, M. & Azzone, G., 2009. Identifying Organizational Drivers od Internal Audit Effectiveness. *International Journal of Auditing*, 13(1), str. 43-60.
4. Bromilow, C. L. & Keller, D. P., 2011. *Audit Committee Effectiveness: What works best*. 4th edition. Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors Reserach Foundation (IIARF).
5. Chen, J.-F. & Lin, W.-Y., 2011. *The IIA's Global Internal Audit Survey: A Component of the CBOK Study- Measuring Internal Auditing's Value*, Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
6. Clark, M., Gibbs, T. & Schroeder, R., 1981. CPAs judge internal audit department objectivity. *Management Accounting*, Svezak February, str. 40-43.
7. Cohen, A. & Sayag, G., 2010. The Effectiveness of Internal Auditing: an empirical examination of its determinants in Israeli organisations. *Australian Accounting Review*, 20(3), str. 296-307.
8. Dittenhoffer, M., 2001. Internal audit effectiveness: an expansion of present methods. *Managerial Auditing Journal*, 16(8), str. 443-450.
9. Ernst & Young, 2008. *Escalating the role of internal audit:Ernst & Young's 2008 Global Internal Audit Survey*. [Online] Dostupno na: <http://www.ey.com/UK/en/Issues/Managing-finance/Internal-audit>, [Pristup: 3. 1. 2015.].
10. Ernst & Young, 2010. *Unlocking the strategic value of Internal Audit: Three steps to transformation*. [Online] Dostupno na:[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Unlock-ing\\_the\\_strategic\\_value\\_of\\_Internal\\_Audit/\\$FILE/Unlocking%20the%20strategic%20value%20of%20Internal%20Audit.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Unlock-ing_the_strategic_value_of_Internal_Audit/$FILE/Unlocking%20the%20strategic%20value%20of%20Internal%20Audit.pdf), [Pristup: 10. 3. 2015.].
11. Goodwin, J. & Yeo, T., 2001. Two factors affecting internal audit independence and objectivity: evidence from Singapore. *International Journal of Auditing*, 5(2), str. 107-125.
12. HANFA - Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga, 2012 *Društva za osiguranje/društva za reosiguranje*. [Online] Dostupno na: <http://www.hanfa.hr/index.php?AKCIJA=osiguranjaPOD> [Pristup: 30. 9. 2012.].
13. Hrvatska narodna banka, 2012. *Popis kreditnih institucija*. [Online] Dostupno na: <http://www.hnb.hr/supervizija/o-bankama/h-vise-o-bankama.pdf>, [Pristup: 30. 9. 2012.].

14. Institut internih revizora, 2009. *Međunarodni okvir profesionalnog djelovanja (MOPD) - prijevod s engleskog jezika*. Zagreb: The Institute of Internal Auditors & Hrvatski institut internih revizora.
15. KPMG, 2003. *Internal audit's role in modern corporate governance*. [Online] Dostupno na: [http://aci.kpmg.com.hk/docs/AC/Internal\\_audit\\_role.pdf](http://aci.kpmg.com.hk/docs/AC/Internal_audit_role.pdf), [Pristup: 3. 3. 2015.].
16. Messier, W. & Schneider, A., 1988. A hierarchical approach to the external auditor's evaluation of the internal auditing function. *Contemporary Accounting Research*, 4(2), str. 337-353.
17. Mihret, D. G. & Yismaw, A. W., 2007. Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study. *Managerial Auditing Journal*, 22(5), str. 470-484.
18. Mutchler, J. F., 2003. Independence and objectivity: a framework for research opportunities in internal auditing. U: Bailey, A. D. Gramling, A. D. & Ramamoorti, S. ur. *Research opportunities in internal auditing*. Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, str. 231-268.
19. Nagy, A. L. & Cenker, W. J., 2002. An assessment of the newly defined internal audit function. *Managerial Auditing Journal*, 17(3), str. 130-137.
20. *Odluka o popisu trgovačkih društava od posebnog državnog interesa*. Narodne novine (132/09).
21. Paape, L., 2007. *Corporate governance: The impact on the role, position and scope of services of the internal audit function*. PhD Thesis. Erasums Research Institute of Management, Erasmus University Rotterdam.
22. Sarens, G. & De Beelde, I., 2006a. The Relationship between Internal Audit and Senior Management: A Qualitative Analysis of Expectations and Perceptions. *International Journal of Auditing*, Svezak 10, str. 219-241.
23. Sarens, G. & De Beelde, I. (2006b, January) *Interaction between internal auditors and the audit committee: Analysis of expectations and perceptions*. (357) Faculty of Economics and Business administration, Ghent University, Ghent.
24. Sarens, G., 2009. Internal auditing research: Where are we going? Editorial. *International Journal of Auditing*, Svezak 13, str. 1-7.
25. Stewart, J. & Subramaniam, N., 2010. Internal audit independence and objectivity: emerging research opportunities. *Managerial Auditing Journal*, 25(4), str. 328-360.
26. The Institute of Internal Auditors, 2011. *Practice Guide: Independence and Objectivity*. The Institute of Internal Auditors.
27. The Institute of Internal Auditors, 2012. *International standards for the professional practice of internal auditing*. [Online] Dostupno na: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF%20Standards%20Markup%20Changes%202013-01%20vs%202011-01.pdf>, [Pristup: 2. 4. 2015].
28. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2007. *A Global Summary of the Common Body of Knowledge 2006*. Altamonte Springs, Florida: IIA.
29. Tušek, B. & Žager, L., 2007. *Revizija*. Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.

30. Tušek, B., 2010. Odnos između revizijskog odbora i interne revizije. *Računovodstvo i financije*, 2010(10), str. 78-89.
31. Yee, C. S., Sujan, A., James, K. & Leung, J. K.-S., 2008. The Perception of the Singaporean Internal Audit Customers regarding the Role and the effectiveness of Internal Audit. *Asian Journal of Business Accounting*, 1(2), str. 434-464.
32. Ziegenfuss, D. E., 2000. Measuring performance. *Internal Auditor*, February (2000), str. 37-40

### Prilog 1. Mjerenje učinkovitosti interne revizije (percipirane)

Čimbenik	Mjerenje kroz odgovore na sljedeća pitanja:	Mjerna skala
<i>Percipirana učinkovitost interne revizije</i>	<p><i>Obilježja učinkovite interne revizije:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interna revizija posjeduje odgovarajuća znanja o poslovanju poduzeća (M1)</li> <li>• Ciljevi interne revizije su u skladu s ciljevima poduzeća i potrebama korisnika interne revizije (M2)</li> <li>• Organizacijski položaj odjela interne revizije omogućava joj neometano djelovanje (M3)</li> <li>• Djelokrug aktivnosti interne revizije u poduzeću u potpunosti odgovara potrebama menadžmenta (M4)</li> <li>• Metodologija na koja se koristi za planiranje interne revizije omogućava odabir revizijskih područja koja su važna za poduzeće (M5)</li> <li>• Revizijski ciljevi su uvijek fokusirani na ispitivanje rizičnih područja poduzeća (M6)</li> <li>• Preporuke interne revizije su konstruktivne i primjenjive (M7)</li> <li>• Glavni interni revizor je aktivno uključen u praćenje rezultata revizije i primjenu preporuka (M8)</li> <li>• Interna revizija pruža odgovarajuću pomoć kod implementacije danih preporuka, ako je ona potrebna (M9)</li> <li>• Interakcija s odjelom interne revizije i glavnim internim revizorom je adekvatna (M10)</li> </ul> <p><i>Doprinos interne revizije:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preporuke interne revizije imaju veliki utjecaj na poboljšanje poslovnih procesa (M11)</li> <li>• Preporuke interne revizije imaju veliki utjecaj na poboljšanje cjelokupnog procesa upravljanja (M12)</li> <li>• Poboljšanja na području internih kontrola su direktna posljedica aktivnosti interne revizije (M13)</li> <li>• Informacije koje dobijem od odjela interne revizije su vrijedan input u procesu poslovnog odlučivanja (M14)</li> <li>• U procesu poslovnog odlučivanja menadžment uzima u obzir preporuke interne revizije (tamo gdje je to moguće) (M15)</li> <li>• Odjel interne revizije pruža korist koju očekujem od tog odjela (M16)</li> </ul> <p>(Pitanja su namijenjena menadžmentu i članovima revizijskog odbora i svako od pitanja jednako doprinosi konačnoj ocjeni)</p>	Lickertova skala (1 - u potpunosti se ne slažem; 5 - u potpunosti se slažem)

**Prilog 2.** Mjerenje neovisnog organizacijskog položaja interne revizije

Čimbenik	Mjerenje kroz odgovore na sljedeća pitanja:	Mjerna skala
<i>Neovisnost s obzirom na funkcionalnu odgovornost</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cjelokupnu povelju interne revizije odobrava</li> <li>• Procjenu rizika i povezani godišnji plan interne revizije odobrava</li> <li>• Godišnje naknade (plaću) glavnog internog revizora odobrava</li> <li>• Imenovanja i razrješenja glavnog internog revizora odobrava</li> </ul>	A. Revizijski odbor (Nadzorni odbor) B. Uprava C. Glavni financijski direktor D. Ostali
<i>Neovisnost u odnosu na razinu kojoj je interne revizija administrativno odgovorna</i>	Razina (osobe u organizacijskoj strukturi) kojoj je glavni interni revizor administrativno odgovoran: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne utječe na ograničenje opsega rada interne revizije (kroz ograničenja područja rada) čime je omogućeno internoj reviziji neometano ispunjenje odgovornosti u skladu s poveljom interne revizije</li> <li>• Nema utjecaja (u vidu ograničenja) na djelatnike interne revizije prilikom obavljanja posla</li> <li>• Nema utjecaja (u vidu ograničenja) na djelatnike interne revizije prilikom priopćavanja rezultata revizije</li> <li>• Osigurava adekvatnu komunikaciju i tokove informacija koje omogućavaju internoj reviziji adekvatne informacije vezane uz aktivnosti i planove poduzeća (Pitanja su namijenjena internim revizorima i svako od pitanja jednako doprinosi konačnoj ocjeni)</li> </ul>	Lickertova skala (1 - u potpunosti se ne slažem; 5 - u potpunosti se slažem)

**BILJEŠKE:**

- <sup>1</sup> Prema podacima HNB-a, odnosno popisu kreditnih institucija iz 2012. godine u Hrvatskoj su poslovala 32 banke (Hrvatska narodna banka, 2012.), a prema podacima HANFA-e 38 društava za osiguranje (HANFA - Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga, 2012.).
- <sup>2</sup> U Odluci o popisu trgovačkih društava od posebnog državnog interesa (Narodne novine, 132/09.) navedeno je 66 poduzeća od javnoga interesa Republike Hrvatske.
- <sup>3</sup> Anketu je bilo moguće popuniti elektronički, putem servisa za anketiranje Survey Monkey.
- <sup>4</sup> Uzet je u obzir samo broj poduzeća u kojima je potvrđena prisutnost interne revizije.
- <sup>5</sup> Prilog 2.
- <sup>6</sup> Na uzorku menadžera i članova revizijskoga odbora.
- <sup>7</sup> Iz izračuna je isključena tvrdnja M16 (prilog 1.).
- <sup>8</sup> Naime, većina poduzeća iz uzorka je pripadala financijskome sektoru. U vremenskom razdoblju u kojemu je poduzeto istraživanje važeći normativni okvir kojime se uređivalo organiziranje i djelovanje interne revizije u bankama i financijskim institucijama u Republici Hrvatskoj odnosio se na odredbe *Zakona o kreditnim institucijama* (Narodne novine 117/08., 74/09., 153/09., 108/12.). U kontekstu postojanja uvjeta za ostvarenje neovisnosti interne revizije, primjerice, prema spomenutom Zakonu, čl. 184., st. 2., akt o internoj reviziji, kojime se propisuju položaj, svrha, ovlasti i odgovornosti interne revizije, „donosi uprava kreditne institucije uz prethodnu suglasnost nadzornoga ili revizorskoga odbora“. Također, „uprava kreditne institucije, uz prethodno mišljenje revizorskoga odbora i suglasnost nadzornoga odbora, prihvaća godišnji plan rada unutarnje revizije“ (čl. 187., st. 2.). Iako Standardi interne revizije, kao obvezujuće smjernice, naglašavaju važnost funkcionalne odgovornosti revizijskome odboru koji bi trebao biti apsolutno nadležan za spomenuta pitanja, kao što je prethodno navedeno u radu, mogući su i drugi načini definiranja linija odgovornosti. Međutim, oni također moraju zadovoljiti opće kriterije koji se odnose na odgovornost onoj razini koja posjeduje ovlasti za promicanje neovisnosti i osiguranje širokog obuhvata revizije, odgovarajućih uvjeta za komunikaciju u okviru angažmana i primjerenog postupanja prema preporukama iz angažmana. S obzirom na to i na utvrđeno stanje vezano uz položaj u financijskome sektoru, ne može se govoriti o postojanju adekvatnih pretpostavki za ostvarenje neovisnosti interne revizije koje su u skladu s najboljom preporučenom praksom.
- <sup>9</sup> Na uzorku internih revizora.