

REVIZIJSKI ODBOR U SUSTAVU KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

AUDIT COMMITTEE IN THE SYSTEM OF CORPORATE MANAGEMENT

ABSTRACT

The paper explores the relevant features of corporate governance as a basis for considering the role of the audit committee. The goal is to determine the role and responsibilities of audit committee, its members and the determination of its internal organization, the issue of its cooperation with external and internal auditors and communication with management. Primary functions of the audit committee are most frequently related to the area of internal controls and risk management, financial reporting, compliance with legal regulations and the relevant fields and issues related to external and internal audit processes. In both the continental system of corporate governance, characterized by a two-tier management structure (Supervisory Board and Management Board), and the Anglo-American corporate governance system, where the roles of the Management Board and the Supervisory Board are integrated in a single Board of Directors with executive and non-executive directors, the audit committee is one of the specialized subcommittees to which relevant supervisory functions are delegated.

Key words: *corporate governance, audit committee, audit committee responsibilities, organization of the audit committee, internal audit, external audit*

1. Uvod

U uvjetima globalizacije tržišta roba, usluga, rada i kapitala, povećane upotrebe informacijskih tehnologija, sve veće složenosti poslovnih transakcija, računovodstvenih sustava i regularnih zahtjeva, naglašene odgovornosti menadžmenta za potpuno i istinito objavljivanje informacija o financijskom položaju i uspješnosti poslovanja poduzeća te sve većeg interesa i brige javnosti za etično ponašanje poduzeća, uloga revizijskih odbora postaje sve značajnija, a opseg odgovornosti i zadataka koje obavljaju sve širi.

U kontekstu zakonske ili regulativne obveze osnivanja i djelovanja revizijskih odbora, nasuprot njihovog dobrovoljnog osnivanja i djelovanja, treba naglasiti da se praksa u različitim zemljama bitno razlikuje. U nekim su državama revizijski odbori obvezni za one poslovne subjekte koji kotiraju na burzi, dok se u drugima revizijski odbori osnivaju i djeluju kao ekonomska nužnost i potreba delegiranja odgovarajućih nadzornih funkcija. Uz to, revizijski odbori mogu imati drugačije odgovornosti, ovisno o lokalnoj kulturi poslovanja i konkretnim okolnostima u svakom poduzeću. Ipak, kada su dobro strukturirani i kada su im jasno dane ovlasti, revizijski odbori mogu biti od velike koristi menadžmentu, dioničarima i ostalim interesnim skupinama, eksternim i internim revizorima. Stoga se u nastavku ovog rada obrađuju relevantne značajke i pitanja u svezi uloge, organizacije, ovlasti i odgovornosti revizijskog odbora.

* izvanredni profesor, Ekonomski fakultet Zagreb, btusek@efzg.hr

Članak primljen u uredništvo: 11.1.2007.

2. Relevantne značajke korporativnog upravljanja kao polazište za razmatranje uloge revizijskog odbora

Polazište pojmovnog određenja korporativnog upravljanja (engl. *corporate governance ili organizational governance*) i razmatranja njegovog sadržaja mogu biti različite značajke i razine promatranja. Dodamo li tome činjenicu da se pri definiranju često suočavamo i s problemima semantičke naravi, budući da se različitim pojmovima pripisuje isti sadržaj, i obrnuto, može se zaključiti da o samom pojmu korporativnog upravljanja nema jednoznačnog stajališta. Nerijetko se pojmovi upravljanje, governance, rukovođenje, izvođenje, poslovođenje i menadžment koriste kao sinonimi, što zasigurno, bez obzira na teškoće pri utvrđivanju razlika među njima, ne pridonosi jasnoći i teorijskoj čistoći, već naprotiv može stvoriti nepotrebnu konfuziju. Osim toga, razlike između institucionalnih okvira pojedinih zemalja, ponajprije angloameričkog i kontinentalnog pravnog i regulativnog okvira, generiraju stanovite probleme pri definiranju nekih ključnih kategorija unutar ovog područja, a potom i pri implementaciji konkretnih rješenja u praksi. Tome, također, treba dodati i prisutne kulturološke razlike, razlike u razvijenosti pojedinih segmenata tržišta itd. Dakle, u različitim okolnostima moguće je primijeniti različite pristupe korporativnom upravljanju. Ipak, ne ulazeći na ovom mjestu u opširniju razradu i eksplikaciju sadržaja i odnosa pojedinih mehanizama i sustava korporativnog upravljanja¹, u nastavku se navode tek neke uobičajene definicije korporativnog upravljanja. To je, naime, temeljna pretpostavka za razmatranje uloge i zadataka revizijskog odbora.

Prema definiciji OECD-a (Organisation for Economic Cooperation and Development) iz 1999. godine “korporativno upravljanje...uključuje skup odnosa između menadžmenta, uprave, dioničara i ostalih interesnih skupina. Korporativno upravljanje također predstavlja strukturu unutar koje se postavljaju ciljevi poduzeća i određuju sredstva za ostvarivanje tih ciljeva te za praćenje uspješnosti njegova poslovanja. Dobro korporativno upravljanje treba pružiti odgovarajući poticaj za upravu i menadžment radi ostvarivanja ciljeva koji su od interesa za poduzeće i dioničare...”²

Korporativno upravljanje je “sustav kojim se poduzeće usmjerava i kontrolira.”³ Korporativno upravljanje je “proces pomoću kojeg vlasnici i kreditori organizacije provode kontrolu i zahtijevaju odgovornost za resurse koje su povjerali organizaciji.”⁴

Prema definiciji Instituta internih revizora (IIA) proces korporativnog upravljanja “uključuje postupke koje koriste oni koji zastupaju interesne skupine organizacije, prije svih menadžment, u osiguravanju nadzora nad rizicima i procesom kontrole. Nadziranje rizika s kojima se organizacija suočava i jamstvo da kontrole na odgovarajući način ublažavaju te rizike neposredno pridonose ostvarivanju ciljeva organizacije i održavanju njezinih vrijednosti.”⁵

Pojam korporativnog upravljanja “označava napore usavršavanja kvalitete upravljačkog sustava...Njegovi su značajni elementi etika i odgovornost vlasnika, investitora, regulatora i opće javnosti, a isto tako i zahtjevi o transparentnom upravljanju rizicima, na što se nadovezuje i održavanje kvalitetnog i cjelovitog sustava unutarnjih kontrola, financijskih i operativnih.”⁶

¹ Više o tome Tipurić, D., Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Sinergija-nakladništvo, d.o.o, Zagreb, 2006.

² Research Opportunities in Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, IIA, Altamonte Springs, Florida, 2003., str. 26. i 27.

³ Cadbury Report, 1992.

⁴ Ritenberg, L. E., Schwieger, B.J., Auditing Concepts for a Changing Environment, Harcourt College Publisher, Orlando, Florida, 2000., str. 35.

⁵ Research Opportunities in Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, op. cit., str. 27.

⁶ Turk, M., Suvremeni pravci razvoja interne revizije, Zbornik radova Računovodstvo, revizija i financije u suvremenim gospodarskim uvjetima, XXXIV. simpozij HZRFD, Zagreb-Pula, 1999., str. 291.

Uz samo pojmovno određenje korporativnog upravljanja, drugu važnu pretpostavku za razumijevanje uloge i zadataka revizijskog odbora te njegove organizacije, članstva i aktivnosti, čini razumijevanje tzv. jednorazinskog i dvorazinskog modela korporativnog upravljanja. Naime, jedan od ključnih internih mehanizama korporativnog upravljanja, putem kojeg dioničari utječu na ponašanje menadžera kako bi osigurali da oni upravljaju poslovanjem poduzeća u njihovom interesu jesu odbori. "Dva su načina organizacije odbora u modernoj korporaciji: (1) uspostava jedinstvenog odbora direktora (*engl. The Board of Directors*) ili (2) uspostava dvaju odbora: nadzornog odbora (*engl. Supervisory Board*) i uprave (*engl. Management Board*). Angloamerički model korporativnog upravljanja, koji se naziva i jednorazinski (*engl. one-tier*), temelji se na jedinstvenom odboru direktora. U odboru direktora koji objedinjuje dvije funkcije, nadzornu i upravljačku, zajedno sjede izvršni i neizvršni direktori. Neizvršni (vanjski) direktori nisu uključeni u operativno funkcioniranje poduzeća, dok izvršni (unutarjni) direktori imaju operativne ovlasti... S druge strane, kontinentalni model korporativnog upravljanja, katkad zvan i dvorazinski (*engl. two-tier*), zasniva se na uspostavi dviju vrsta odbora u upravljačkoj strukturi korporacije: (1) nadzornog odbora, s članovima koji nemaju izvršne pozicije, koji preuzima ulogu nadzora i praćenja poslovanja i (2) uprave ili upravnog odbora koji objedinjuje najviše menadžere u korporaciji, koji preuzima ulogu upravljanja i vođenja poduzeća."⁷

Nadzorni odbor (*engl. Supervisory Board*) jest "organ karakterističan za kontinentalne sustave korporativnog upravljanja te zajedno s upravom (*upravni odbor, engl. management board*) čini dvojnu (dvorazinsku) upravljačku strukturu poduzeća. Funkcija vođenja i upravljanja poduzećem delegirana je upravi, dok nadzorni odbor preuzima funkciju kontrole, nadgledanja i praćenja poslovanja društva. S druge strane, u angloameričkim sustavima korporativnog upravljanja skupnu ulogu uprave i nadzornog odbora integrira jedinstveni odbor direktora (*engl. Board of Directors*), s izvršnim direktorima (stalno zaposlenim na upravljačkim funkcijama) i neizvršnim direktorima (članovima odbora bez upravljačkih funkcija)."⁸

U angloameričkom modelu korporativnog upravljanja, revizijski odbor je specijalizirani pododbor u okviru odbora direktora (*engl. Board of Directors*) i sastavljen je od neovisnih članova odbora direktora, dok u kontinentalnom modelu korporativnog upravljanja s dvorazinskom upravljačkom strukturom, nadzorni odbor imenuje revizijski odbor koji obavlja određene zadatke nadziranja i praćenja poslovanja poduzeća. Bez obzira radi li se o angloameričkom ili kontinentalnom modelu, ključni je zahtjev da bi trebala postojati odgovarajuća uključenost neovisnih, neizvršnih direktora u ispitivanje procesa financijskog izvještavanja, internih kontrola i upravljanja rizicima.

3. Uloga i odgovornosti revizijskog odbora u angloameričkom modelu korporativnog upravljanja

Revizijski odbor je "pododbor odbora direktora kojeg čine neovisni, vanjski direktori. Revizijski odbor je odgovoran za nadziranje procesa izvještavanja vanjskih korisnika, naročito godišnjih financijskih izvještaja, za nadziranje rizika i kontrolnih postupaka i procedura te funkcija eksterne i interne revizije... Revizijski odbor djeluje kao neovisna provjera menadžmenta i kao zastupnik za vanjske korisnike u osiguranju da financijski izvještaji točno prezentiraju ekonomske aktivnosti poduzeća."⁹

Revizijski odbor ima posebnu ulogu i položaj u organizacijskog strukturi poduzeća što istodobno generira i neke posebnosti njegovog odnosa s izvršnim menadžmentom, eksternim

⁷ Tipurić, D., Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, op. cit., str. 57. i 60.

⁸ Isto, str. 119.

⁹ Rittenberg, L. E., Schwieger, B. J., Auditing Concepts for a Changing Environment, Harcourt College Publisher, Orlando, Florida, 2000., str. 36. i 37.

revizorom, internim revizorom i odborom direktora. S postupnom promjenom relevantnog institucionalnog okvira i pravila na tržištima kapitala, što je između ostalog posljedica brojnih skandala i propasti nekih velikih korporacija u svijetu (Enron, WorldCom, itd.), redefinirana je i tradicionalna uloga revizijskog odbora. Naime, tradicionalna je uloga revizijskog odbora bila vezana uz nadziranje, praćenje i savjetovanje menadžmenta te eksternih revizora pri provođenju revizije financijskih izvještaja, uključujući i praćenje procesa pripreme financijskih izvještaja, za što odgovornost snosi menadžment.

U angloameričkom modelu korporativnog upravljanja, u sklopu zakonskog propisa koji se odnosi na cjelokupnu računovodstvenu reformu u poduzećima od javnog interesa, uključujući i zaštitu investitora (*The Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act, 2002.*), poznatiji kao Sarbanes-Oxleyev zakon (*Sarbanes-Oxley Act*) posebno su istaknute nove uloge i zadaci revizijskog odbora. Naime, prema navedenom zakonu revizijski odbor, kao specijalizirani pododbor u sklopu odbora direktora, ima odgovornost u području imenovanja eksternog revizora, ugovaranja naknade s eksternim revizorom, provjere neovisnosti i praćenja rada eksternog revizora. To uključuje i aktivnu ulogu revizijskog odbora u razrješavanju eventualnih razilaženja i nesuglasja između menadžmenta i eksternog revizora u pitanjima koja se odnose na problematiku financijskog izvještavanja. Osim toga taj zakonski propis predviđa da revizor treba izravno izvještavati revizijski odbor. Nadalje, Sarbanes-Oxley zakon zahtjeva da sve revizijske, ali i nerevizijske usluge koje pruža revizijska tvrtka klijentu koji ima revizijski odbor, budu unaprijed odobrene od strane toga odbora. Također, u slučaju kada eksterni revizor klijentu pruža nerevizijske, odnosno uglavnom savjetničke usluge, u toj poslovnoj godini ne smije pružati uslugu revizije financijskih izvještaja. Sukladno odredbama Sarbanes-Oxley zakona revizijska tvrtka treba periodično izvještavati revizijski odbor o:¹⁰

1. svim značajnim računovodstvenim politikama i postupcima njihove primjene,
2. svim alternativnim postupcima u svezi s financijskim informacijama unutar općeprihvaćenih računovodstvenih načela koji su bili raspravljeni s menadžmentom, te o svim posljedicama primjene takvih alternativa, objavljivanja i postupanja, uključujući i postupak kojeg preferira revizor,
3. ostalim oblicima pisane komunikacije između ovlaštene revizijske tvrtke i menadžmenta o svim značajnim pitanjima, kao primjerice pismo menadžmentu ili pregled neusuglašenih razlika i sl.

Uz Sarbanes-Oxleyev zakon, u SAD-u postoje i još neki dodatni zahtjevi koji se odnose na novu ulogu i zadatke revizijskih odbora. Primjerice, pravila *New York Stock Exchange* (NYSE) i NASDAQ standardi listanja na burzi uključuju mnoge odrednice koje su sadržane u Sarbanes-Oxleyevom zakonu, ali također sadrže i neke dodatne zahtjeve i odgovornosti revizijskih odbora koje treba uvrstiti u pravilnik o radu revizijskog odbora (*engl. Audit Committee Charter*) u pojedinom poduzeću. Revizijski odbor prema tim zahtjevima treba pružiti podršku i pomoć odboru direktora u nadziranju:¹¹

- sveobuhvatnosti financijskih izvještaja poduzeća,
- usklađenosti poslovanja poduzeća sa zakonskim propisima i ostalom regulativom,
- stručnosti i neovisnosti eksternog revizora,
- provođenja interne revizije i
- pripreme sažetka izvješća revizijskog odbora koji se uključuje u godišnje izvješće.

U minimum obveza i odgovornosti revizijskih odbora prema pravilima NYSE spadaju u nastavku navedene aktivnosti:¹²

¹⁰ Brodsky, D., Grochowski, R. B., Baker, W. R., Huber, J., *The New Role of Audit Committees*, Executive Action No. 63: Trends in Corporate Governance, New York, 2003., str. 1.

¹¹ Isto, str. 1.

¹² Isto, str. 2.

- osigurati i odrediti neovisnog revizora (uz odobrenje dioničara, ako je moguće) s isključivim ovlastima za odobravanje svih naknada, uvjeta i plaćanja revizora, uključujući i značajne nerevizijske usluge;
- najmanje jednom godišnje, pribaviti i pregledati revizorovo izvješće o informacijama koje su revizijskom odboru neophodne za procjenu, odnosno vrednovanje stručnosti i kompetentnosti revizora, neovisnosti revizora i kvalitete provođenja revizije;
- raspravljati o godišnjim revidiranim financijskim izvještajima s menadžmentom i eksternim revizorom;
- raspravljati o zaradama i drugim financijskim informacijama koje pripremaju analitičari ili rejting agencije;
- raspravljati o politikama uvažavajući procjenu rizika i upravljanje rizicima;
- održavati sastanke, odvojeno i periodično, s menadžmentom, s internim revizorima i s eksternim revizorom;
- u suradnji s eksternim revizorom ispitivati i istraživati bilo koji problem ili poteškoće u svezi revizije te odgovore i reakcije menadžmenta;
- utvrditi politiku angažiranja za zaposlenike ili bivše zaposlenike neovisnog, eksternog revizora;
- pribaviti mišljenje i pomoć od vanjskog pravnog, računovodstvenog ili drugog savjetnika;
- izvještavati odbor direktora.

U kontekstu uloge revizijskog odbora, njegove se aktivnosti mogu sistematizirati i na sljedeći način:¹³

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

Iako se u SAD-u značajna pažnja posvećuje odnosu revizijskih odbora s eksternom revizijom, aktivnosti revizijskih odbora sve se više, uz eksternu reviziju, usmjeravaju i prema internoj reviziji. Institut internih revizora (*IIA Global*) naglašava kako revizijski odbor treba:¹⁴

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

Osnivanje i djelovanje revizijskih odbora ima brojne prednosti, ali i neke nedostatke¹⁵. Prednosti postojanja i djelovanja revizijskog odbora su:

- pomaže direktorima u izvršavanju njihovih uloga i zadataka,
- poboljšava komunikaciju,
- promovira objektivnost,
- promovira revizijsku profesiju dajući visoki status relevantnim revizijskim pitanjima i temama,
- ojačava ulogu neizvršnih direktora.

Mogući nedostaci postojanja i djelovanja revizijskog odbora su:

¹³ Spencer Pickett, K. H. (assisted by Vintern, G.), *The Internal Auditing Handbook*, John Wiley & Sons, Chichester, New York, 1997., str. 105. i 106.

¹⁴ Isto, str. 106.

¹⁵ Isto, str. 106.

- postoji mogućnost da revizijski odbor podijeli odbor direktora,
- može zadirati u prava menadžmenta,
- postoji objektivno nedostatak neizvršnih direktora i relevantnih stručnjaka,
- djelovanje revizijskog odbora zahtjeva vremenske i druge resurse,
- postoji opasnost da revizijski odbor bude najmanje efikasan u onim osjetljivim područjima u organizaciji koja su zapravo prioritetna.

4. Revizijski odbori u Europskoj uniji

U posljednjih se nekoliko godina revizijski odbori osnivaju i djeluju unutar brojnih europskih korporacija. *Cadbury Report* u Velikoj Britaniji i *Vienot Report* u Francuskoj sadrže preporuke u svezi s formiranjem i aktivnostima revizijskog odbora. Osim toga, u svom Zelenom papiru (*Green Paper*) pod nazivom "Uloga, položaj i odgovornost statutarog revizora u Europskoj uniji",¹⁶ Europska komisija ističe da revizijske odbore vidi kao potencijalno moćno sredstvo koje može pojačati neovisnost eksternih revizora i ojačati autoritet revizora u raspravama s operativnim menadžmentom.

Udruženje europskih menadžerskih fakulteta i poslovnih škola (*CEMS – The Community of European Management Schools*¹⁷) u suradnji s Pricewaterhouseom je u rujnu 1997. godine provelo opsežno istraživanje o revizijskim odborima na uzorku od 65 europskih poduzeća¹⁸ iz osam zemalja¹⁹. Usprkos nedostatku formalnih institucionalnih zahtjeva ili zahtjeva burze, istraživanje je, gotovo u svim zemljama, pokazalo visoki postotak dobrovoljnog usvajanja preporuka za osnivanjem revizijskih odbora, s obzirom da 60% ispitanika ima revizijske odbore. Postotak prisutnosti revizijskih odbora bio je, što nije iznenađujuće, najviši u Velikoj Britaniji (100%), a odmah slijede Francuska i Švicarska. Zemlje s najmanjim brojem revizijskih odbora bile su Švedska i Italija. U Njemačkoj u najvećem broju ispitanih tvrtki poslove revizijskog odbora najčešće obavlja nadzorni odbor. Visoka prisutnost revizijskih odbora u Velikoj Britaniji posljedica je činjenice da Londonska burza²⁰ zahtjeva da društva koja kotiraju na burzi u svojim godišnjim izvješćima prezentiraju izjavu o udovoljavanju zahtjevima *Cadbury Reporta* koji, između ostalog, predviđa osnivanje revizijskog odbora.²¹ Na pitanje "vjerujete li da su revizijski odbori, sve u svemu, korisni?" kod većine ispitanika u ovom istraživanju, odgovori su bili pozitivni. Izuzetak su uglavnom bile tvrtke iz Švedske. Unatoč činjenici da većina tvrtki u Italiji nema revizijske odbore, ipak većina smatra da bi njihovo osnivanje i djelovanje bilo iznimno korisno.

Prema empirijskom istraživanju koje je provedeno 2002. godine na uzorku od ukupno 105 poslovnih subjekata iz 15 europskih zemalja²² dvije trećine ispitanika ima revizijski odbor ili slični odbor. Većina (63%) revizijskih odbora ima dva do četiri člana. Prosječno se članovi revizijskog odbora, prema tom istraživanju, sastaju četiri puta godišnje.

Potreba osnivanja i aktivnosti revizijskog odbora definirani su i u Osmoj direktivi Europske unije. Naime, u članku 39. Osmo direktive Europske unije²³ navodi se da "subjekti od javnog interesa trebaju imati revizijski odbor sastavljen od neizvršnih članova upravljačkog tijela ili članova nadzornog tijela revidiranog subjekta s najmanje jednim neovisnim članom s poznavanjem računovodstva i /ili revizije. Revizijski odbor će, sukladno članku 39., između ostalog:

¹⁶ The role, the position, and the liability of the statutory auditor in the European Union, Green Paper, 1996.

¹⁷ Više, www.cems.org

¹⁸ Uzorak tvrtki izabran je iz Euro 500 Index Financial Timesa gdje su tvrtke rangirane prema tržišnoj kapitalizaciji.

¹⁹ Belgija, Francuska, Njemačka, Italija, Španjolska, Švedska, Švicarska i Velika Britanija

²⁰ London Stock Exchange

²¹ Nakon *Cadbury Reporta* preporuke u svezi revizijskih odbora u Velikoj Britaniji sadržane su i u *Combined Code* (2000.), *Smith Report* (2003.) itd.

²² Danska, Njemačka, Finska, Francuska, Irska, Italija, Luxemburg, Austrija, Portugal, Španjolska, Velika Britanija, Grčka, Nizozemska, Belgija i Švedska. Istraživanje je provedeno prije 1. svibnja 2004. godine i proširenja EU za novih 10 zemalja članica. Paape, L., Snoep, P., Scheffe, J., A survey into the relation between corporate governance and the internal audit function across the European Union, Eurac Bv, August 2002., Rotterdam, The Netherlands

²³ Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on statutory audit of annual accounts and consolidated accounts and amending Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC, Commission of the European Communities, Brussels, 16. 3. 2004., str. 30.

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

U posljednjem stavku članka 39. Osme direktivne navodi se da "ovlašteni revizor ili revizijska tvrtka moraju izvještavati revizijski odbor o bitnim pitanjima koja se pojavljuju u zakonskoj reviziji, posebice o materijalno značajnim slabostima u internim kontrolama vezano za proces financijskog izvještavanja, uključujući i pružanje pomoći revizijskom odboru u ispunjavanju njegovih zadaća."

5. Članstvo i organizacija revizijskog odbora

Jedan od ključnih čimbenika kvalitete rada revizijskog odbora sasvim sigurno je imenovanje kvalificiranih članova toga odbora. Minimalne kvalifikacije članova revizijskog odbora trebale bi biti navedene u pravilniku revizijskog odbora. Najčešće se od svih članova revizijskog odbora očekuje da budu "financijski pismeni", odnosno da mogu pročitati i razumjeti financijske izvještaje poduzeća. Iako to nije najvažnije, dobro je za rad revizijskog odbora da barem jedan član ima računovodstvena i/ili revizijska znanja, odnosno da bude u stanju postavljati pitanja o financijskim rizicima, internim kontrolama, procesu revizije, računovodstvenim i drugim sličnim temama. Ta se znanja i sposobnosti u svijetu procjenjuju na temelju radnog iskustva člana, profesionalnih kvalifikacija za računovodstvo i/ili reviziju (stečeni certifikati i sl.) ili na temelju drugog usporedivog iskustva. Svaki imenovani član revizijskog odbora morao bi imati:²⁴

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

Pri izboru predsjednika revizijskog odbora treba voditi računa o tome da to bude osoba s izraženijim osobinama vođe i sposobnostima promicanja učinkovitih radnih odnosa i komunikacije između članova odbora, ali i s drugima – menadžmentom, eksternim i internim revizorima.

U kontekstu veličine samog revizijskog odbora uobičajeno se ističe da taj odbor treba biti dovoljno velik da se može osigurati odgovarajuća ravnoteža gledišta i iskustava, a dovoljno mali da može biti učinkovit. Neka istraživanja²⁵ pokazuju da u vodećim europskim korporacijama 70% revizijskih odbora ima tri ili četiri člana. U posljednje vrijeme, u SAD-u i Velikoj Britaniji se zahtjeva da broj članova revizijskog odbora ne bude manji od tri i da svi budu neovisni, neizvršni direktori. Također, istraživanja pokazuju da je optimalan broj članova revizijskog odbora od tri do šest članova. Ipak, broj članova nekog revizijskog odbora treba biti određen na temelju potreba samog poduzeća te opsega odgovornosti odbora.

U svjetskoj revizijskoj literaturi te brojnim istraživanjima o stupnju razvoja i djelovanja revizijskih odbora u praksi se ističe da zastupljenost neovisnih direktora u revizijskom odboru mora biti zadovoljavajuća. Postavlja se zahtjev da oni budu istinski neovisni od operativnog poslovanja i upravljanja poduzećem. Pitanje neovisnosti nije jednostavno jednoznačno odrediti. U tom smislu razvijene su neke smjernice i okviri za

²⁴ Audit Committees – Good practices for meeting market expectations, Pricewaterhouse Coopers, 1999., 1st edition, www.pwc.com, str. 17

²⁵ www.pwc.com

prosudbu neovisnosti članova revizijskog odbora, odnosno okolnosti koje mogu značajno narušavati neovisnost. U tom kontekstu uobičajeno se sagledava eventualno trenutno ili ranije zaposlenje potencijalnog člana u poduzeću, primanje naknada od poduzeća, izuzev honorara koji su kompenzacija za dužnosti u samom odboru, korištenje kredita kojeg je članu odobrilo poduzeće, moguće obiteljske veze s menadžmentom i izvršnim direktorima, sudjelovanje u vlasništvu kao dioničara, povezanost s kupcima, dobavljačima i ostalim poslovnim partnerima i slično.

U pogledu mandata članova revizijskog odbora, odnosno razdoblja na koje se oni imenuju, ne postoje neka unaprijed utvrđena pravila. Praksa u svijetu pokazuje da je pri utvrđivanju razdoblja trajanja mandata članova revizijskog odbora važno uzeti u obzir potrebu za kontinuitetom rada odbora, ali i potrebu da se trajno osiguraju nove ideje i "svježina" u radu odbora. U tom smislu treba uravnotežiti ova dva zahtjeva, što znači definirati fleksibilnije mandate za članove revizijskog odbora. Uobičajeni mandati su od jedne do tri godine, s mogućim ponovnim imenovanjem za drugi mandat ili su mogući i duži ili otvoreni mandati.

Revizijski odbor bi trebao održavati sastanke redovito. Zbog racionalnosti i svrhovitosti rada odbora potrebno je pažljivo planirati satnicu, dnevni red i sudionike sastanaka revizijskog odbora. Broj sastanaka koje odbor održava ovisi o njegovim ciljevima i opsegu aktivnosti. Održavanje redovitih sastanaka osigurava mogućnost pravovremenog ispitivanja i raspravljanja relevantnih financijskih i ostalih informacija. Planiranjem većine sastanaka, posebno onih na kojima se ispituju periodični i godišnji financijski izvještaji, dovoljno prije sastanaka odbora direktora (odnosno nadzornog odbora) o toj temi, osigurava se dovoljno vremena za bilo kakve promjene koje bi revizijski odbor mogao predložiti. Općenito, sastanci revizijskog odbora trebaju korespondirati s glavnim fazama financijskog izvještavanja, fazama revizije financijskih izvještaja i interne revizije. Istraživanja²⁶ u europskim korporacijama pokazuju da se revizijski odbori u prosjeku sastaju tri ili četiri puta godišnje. U kontekstu učestalosti sastanaka revizijskog odbora interesantna je izjava Arthura Levitta, predsjednika SEC-a²⁷ koji kaže: "Čuo sam za revizijski odbor koji se sastaje samo dva puta godišnje prije redovnog sastanka odbora direktora, na 15 minuta i čije su dužnosti ograničene na površna izlaganja. Usporedite tu situaciju s revizijskim odborom koji se sastaje dvanaest puta godišnje prije svakog sastanka odbora direktora; gdje nema osobnih veza s predsjednikom odbora direktora ili organizacijom; gdje oni imaju svoje vlastite savjetnike; gdje menadžment i eksterne revizore pitaju provokativna pitanja; i na kraju, gdje se udovoljava interesima investitora."²⁸

Sudionici sastanaka revizijskog odbora su članovi odbora, ali u ovisnosti o dnevnom redu pojedine sjednice, i drugi sudionici, primjerice direktor interne revizije, eksterni revizor, viši menadžment, direktor financija i ostali koji su odgovorni za pitanja i teme koje su na dnevnom redu.

6. Odgovornosti i zadaci revizijskog odbora

Samo postojanje, odnosno organiziranje revizijskog odbora na prethodno opisani način, nije samo po sebi dovoljno. Naime, članovi revizijskog odbora moraju biti na odgovarajući način informirani, predani svom poslu te ispitivački orijentirani u ispunjavanju svojih dužnosti nadziranja u nekoliko područja i to.²⁹

²⁶ www.pwc.com

²⁷ SEC (Securities and Exchange Commission) – Američka komisija za reguliranje i trgovinu vrijednosnim papirima

²⁸ Audit Committees – Good practices for meeting market expectations, PricewaterhouseCoopers, 1999., 1st edition, www.pwc.com, str. 21

²⁹ Prema Audit Committees – Good practices for meeting market expectations, PricewaterhouseCoopers, 1999., 1st edition, www.pwc.com i Shaping the Irish Audit Committee Agenda, KPMG & Audit Committee Institute Ireland, May 2005.

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

Revizijski odbor ima odgovornost nadziranja adekvatnosti i učinkovitosti internih kontrolnih postupaka i procedura kao instrumenta upravljanja rizicima što čini analizirajući odgovarajuća izvješća te održavanjem sastanaka i razgovora s menadžmentom, odjelom interne revizije i eksternim revizorom. Revizijski odbor treba biti upoznat s prirodom, opsegom, vremenskim rasporedom i rezultatima odgovarajućih testova kontrola koje provodi interni i eksterni revizor te s izvješćima koji se o rezultatima tih testova dostavljaju menadžmentu uključujući i reakciju menadžmenta na ta izvješća. Posebnu pažnju revizijski odbor treba posvetiti upoznavanju i razumijevanju sustava kontrola nad financijskim izvještavanjem, odnosno internim računovodstvenim kontrolama kojima se treba osigurati točnost, valjanost i sveobuhvatnost računovodstvenih evidencija i izvješća te fizička zaštita imovine poduzeća. Kontrole u računovodstvenom informacijskom sustavu utječu na konzistentno provođenje usvojenih računovodstvenih politika, a time i na vjerodostojnost objavljenih financijskih informacija o poslovanju poduzeća.

Revizijski odbor ima posebno izraženu odgovornost nadgledanja i pregledavanja financijskih informacija koje se objavljuju u financijskim izvještajima prije njihovog prezentiranja i publiciranja u javnost. Revizijski odbor treba ispitati godišnje financijske izvještaje i ocijeniti jesu li potpuni i u skladu s informacijama i saznanjima članova odbora. To se prije svega odnosi na provjeru primjene usvojenih računovodstvenih politika pri sastavljanju financijskih izvještaja, posebno u dijelu procjene, odnosno vrednovanja bilančnih stavki. Članovi revizijskog odbora moraju razmotriti rizike financijskog izvještavanja koji su posebno prisutni u uvjetima čestih promjena zakonskih propisa i usvajanja novih, posebice računovodstvenih, zatim česte fluktuacije zaposlenih, uvođenja novih proizvodnih i informacijskih tehnologija i sl. Nadalje, značajne promjene u rezultatima iz godine u godinu, te odstupanja ostvarenih rezultata od planiranih moraju se posebno objasniti i razumjeti. Odbor bi posebnu pažnju trebao posvetiti složenim i/ili neuobičajenim transakcijama tijekom obračunskog razdoblja posebno u onim područjima gdje različite pretpostavke i sudovi mogu imati značajan učinak na financijske izvještaje. Primjeri takvih područja uključuju dugoročna rezerviranja, akvizicije, financijske instrumente, vrijednosna usklađivanja, potencijalne obveze, ugovorne obveze, sudske sporove i sl. S obzirom na to da navedene aktivnosti i odgovornosti revizijskog odbora trebaju biti u funkciji zaštite interesa investitora i drugih interesnih skupina koje na temelju objavljenih financijskih izvještaja donose odgovarajuće poslovne odluke, granice odgovornosti revizijskog odbora se u ovom području u posljednje vrijeme sve više proširuju i na periodično financijsko izvještavanje (polugodišnje, kvartalno) te prognoze poslovanja koje se također sve češće javno objavljuju i pomažu investitorskoj javnosti u donošenju odluka.

U područje odgovornosti i zadataka revizijskog odbora spada i nadgledanje uspostavljenih internih procesa i procedura praćenja udovoljavanja relevantnim zakonima i regulativi. U tom smislu, revizijski odbor najčešće dobiva informacije od menadžmenta, pravnika u poduzeću, vanjskog pravnog savjetnika i poreznog savjetnika, da bi se razumjele procedure kojima se osigurava primjena zakona, te za vrednovanje mogućeg utjecaja na financijske izvještaje. U ovo područje odgovornosti uključeno je i razmatranje rizika prijevare. Konačno, u ovo područje odgovornosti revizijskog odbora spada i pregledavanje aktivnosti poduzetih od menadžmenta koje se odnose na uspostavljanje procedura za upozorenje na neetično ponašanje (*engl. whistleblowing*). Naime, "jasno određeni standardi i pismeno navedene smjernice za prihvatljivo poslovno i etično ponašanje u obliku vlastitog

etičkog kodeksa, pomažu u uspostavljanju klime koja potiče točno i objektivno financijsko izvještavanje te osjećaj odgovornosti među zaposlenima.”³⁰

Da bi ispunio svoje odgovornosti i zadatke, revizijski odbor mora uspostaviti komunikaciju s eksternim revizorima i odjelom interne revizije. Neki najznačajniji aspekti suradnje i komunikacije revizijskog odbora s eksternim i internim revizorima obrađuju se u nastavku.

7. Suradnja revizijskog odbora s eksternim i internim revizorima

S obzirom na to je revizijski odbor primarno zainteresiran za pouzdanost financijskog izvještavanja, a sagledavajući istodobno ciljeve revizije financijskih izvještaja³¹ koju uobičajeno provodi eksterni revizor, nezaobilazna je suradnja i komunikacija revizijskog odbora i eksternih revizora. Naime, kroz tu suradnju i komunikaciju članovi revizijskog odbora mogu redovito dobiti ažurne informacije o događajima koji utječu na financijsko izvještavanje. Zahtjevi za komunikacijom revizijskog odbora i eksternog revizora sadržani su i u odgovarajućim revizijskim standardima i smjernicama.³²

Suradnja revizijskog odbora i eksternog revizora uobičajeno obuhvaća sljedeća četiri područja:³³

- značajke usluge revizije,
- rizik i kontrole,
- financijsko izvještavanje,
- ostala pitanja u svezi upravljanja.

U kontekstu značajki usluge revizije koju eksterni revizor pruža poduzeću, odnosno svom klijentu, potrebno je raspraviti formalne kvalifikacije i referentne revizijske projekte eksternog revizora, njegove revizijske resurse i kapacitete (osoblje, lokaciju, tehničku opremljenost i sl.), poznavanje značajki djelatnosti poduzeća (klijenta). Uz to, neophodno je upoznati i razmotriti predloženi opseg revizije (plan revizije) i pristup provedbi revizije financijskih izvještaja. Revizijski odbor, također, uz odbor direktora, odnosno nadzorni odbor, treba biti uključen u pitanja u svezi imenovanja revizora, ugovaranja naknade za uslugu revizije financijskih izvještaja i ostale naknade koje se revizoru isplaćuju za eventualne nerevizijske usluge³⁴ kao i eventualna otpuštanja revizora te raskid ugovora. Posebna tema unutar ovog područja je stjecanje uvjerenja o prihvatljivoj razini neovisnosti i objektivnosti eksternog revizora. ”Iako je revizijski odbor usmjeren primarno na učinkovitost same revizije financijskih izvještaja, nužno je razmotriti moguće utjecaje na revizorovu objektivnost i neovisnost, odnosno učinak koji bi bilo kakve veze ili druge usluge kojima se bave revizori, ili koje pružaju organizaciji ili njenom menadžmentu imale na objektivnost revizora. Revizijski odbor će sam morati zaključiti da neovisnost i objektivnost revizora nisu bile kompromitirane.”³⁵

³⁰ Audit Committeess – Good practices for meeting market expectations, PricewaterhouseCoopers, 1999., 1st edition, www.pwc.com, str. 33.

³¹ Više o tome, Tušek, B., Žager, L., Revizija, HZRFD, Zagreb, 2006., str. 39.

³² Odbor za međunarodne standarde revidiranja i izražavanja uvjerenja (IAASB – The International Auditing and Assurance Standards Board) kao odbor IFAC-a koji je zadužen za pripremu i objavljivanje Međunarodnih revizijskih standarda (MRevS-ova) objavio je MRevS 260 Izvješćivanje o revizijskim pitanjima onih koji su zaduženi za upravljanje u kojemu se obrađuju neki aspekti suradnje eksternog revizora i revizijskog odbora. Više o tome, Međunarodni revizijski standardi, prijevod s engleskog jezika, Hrvatska udruga revizora, Zagreb, 2003., str. 163-171.

³³ Prema Audit Committeess – Good practices for meeting market expectations, PricewaterhouseCoopers, 2003., 2nd edition, www.pwc.com, str. 35.

³⁴ US SEC zahtjeva objavljivanje informacije o visini naknade plaćene za uslugu revizije, reviziji srodne usluge, porezne i druge usluge koje pruža revizor.

³⁵ Audit Committeess – Good practices for meeting market expectations, PricewaterhouseCoopers, 2003., 2nd edition www.pwc.com, str. 37.

Revizijski odbor treba održavati posebne sastanke s eksternim revizorima na kojima će se raspravljati o poslovnim rizicima s kojima se suočava poduzeće i internim kontrolnim postupcima i procedurama koje djeluju preventivno. Naglasak u toj komunikaciji između revizijskog odbora i eksternog revizora treba biti na onim ključnim rizicima koji su povezani s eventualnim materijalno značajnim pogrešnim iskazivanjima u financijskim izvještajima. Te će rasprave osigurati revizijskom odboru dovoljno informacija za razumijevanje rizika koji zahtijevaju posebnu pozornost, zatim za razumijevanje reakcije i ponašanja menadžmenta spram tih rizika te pristup samog eksternog revizora identificiranim rizicima.

Uobičajena je praksa u svijetu da se revizijski odbor, menadžment i eksterni revizor sastaju radi pregledavanja i ispitivanja financijskih izvještaja i nalaza revizije financijskih izvještaja. Uz to, članovi revizijskog odbora i eksterni revizor mogu kritički raspravljati o prihvatljivosti i kvaliteti računovodstvenih politika koje je usvojio menadžment, o njihovoj agresivnosti ili konzervativnosti u kontekstu cjelokupne poslovne politike poduzeća.

Općepoznato je da u sklopu cjelovite usluge revizije financijskih izvještaja, eksterni revizor oblikuje odgovarajuće zaključke i daje preporuke menadžmentu u svezi poboljšanja poslovnih aktivnosti, naročito internih kontrolnih postupaka i procedura u računovodstvenom informacijskom sustavu ali i u izvršnom podsustavu poduzeća (nabavi, prodaji, proizvodnji itd.). Revizijski odbor treba razmotriti takve ocjene i sugestije eksternog revizora, zahtijevati od menadžmenta odgovarajuća izvješća o takvim zahtjevima od eksternog revizora te tražiti očitovanje menadžmenta o njegovom planu akcija u smislu implementacije tih rješenja u praksi.

Informacije neophodne za ispunjavanje njegovih brojnih zadataka i odgovornosti, revizijski odbor dobiva i od odjela interne revizije. Revizijski odbor mora biti upoznat i u potpunosti razumjeti aktivnosti odjela interne revizije i njegovu unutarnju organizacijsku strukturu. U svrhu upoznavanja i razumijevanja funkcije interne revizije, revizijski odbor prikuplja informacije iz različitih izvora i to: dokumenta o ciljevima, ovlastima i odgovornostima interne revizije (*audit charter*)³⁶ ili pravilnika odjela interne revizije, svih vrsta izvješća koje sastavlja odjel interne revizije, posebice godišnjeg izvješće o radu odjela interne revizije, privremenih izvješća interne revizije, konačnih izvješća o rezultatima revizijskog ispitivanja, izvješća o praćenju ostvarenih rezultata i dr.³⁷ Sasvim sigurno, revizijski odbor pri upoznavanju i razumijevanju funkcije interne revizije mora razmotriti planove i programe odjela interne revizije uključujući i procjenu rizika te informacije o postojećim i budućim resursima odjela interne revizije. Dio svojih aktivnosti revizijski odbor treba posvetiti razmatranju kvalifikacija i sposobnosti cjelokupnog odjela interne revizije i rukovoditelja odjela ili glavnog internog revizora u ostvarivanju ciljeva i zadataka interne revizije. U tom kontekstu, revizijski odbor treba utvrditi jesu li članovi odjela interne revizije, odnosno interni revizori primjereno educirani za poslove koje obavljaju, educiraju li se kontinuirano profesionalno, jesu li članovi profesionalnih udruženja i institucija, prate li promjene u području informacijskih tehnologija i tome slično. Praksa pokazuje da revizijski odbori kritički raspravljaju i donose određene zaključke i preporuke u pogledu veličine i unutarnje strukture odjela interne revizije. Upoznavanje i razumijevanje funkcije interne revizije ključna je pretpostavka za idući, vrlo značajan zadatak revizijskog odbora. Naime, od revizijskog odbora očekuje se da bude u stanju vrednovati odnosno procijeniti da li menadžment i poduzeće u cjelini iskorištava potencijal odjela interne revizije, osigurava li tom odjelu potrebnu podršku i u kojoj je mjeri djelovanje odjela interne revizije učinkovito. Neka od pitanja koja revizijski odbor u tom smislu treba postaviti navedena su u nastavku³⁸

- Je li angažman interne revizije prikladan? Održava li korak s aktivnostima poduzeća, informacijskim sustavom i sustavom kontrole?

³⁶ Više o tome, Tušek, B., Žager, L., Revizija, HZRFD, Zagreb, 2006., str. 302-305.

³⁷ Isto, str. 381-383.

³⁸ Audit Committees – Good practices for meeting market expectations, PricewaterhouseCoopers, 2003., 2nd edition, www.pwc.com, str. 43.

- Ima li interna revizija primjerene resurse, u smislu stručnih sposobnosti i financiranja?
- Bi li se ciljevi i zadaci interne revizije bolje ostvarivali ako bi se proveo *outsourcing* interne revizije?
- Kako je definiran program interne revizije?
- Istražuje li interna revizija područja značajnih financijskih i operativnih rizika u poslovanju poduzeća?
- Djeluje li poduzeće prema preporukama interne revizije i prati li promjene?
- Imaju li interni revizori prihvatljiv odnos s eksternim revizorima i osobama u poduzeću koje su uključene u proces upravljanja rizicima?

U kontekstu odnosa revizijskog odbora i odjela interne revizije, revizijski odbor može zahtijevati provođenje *benchmarkinga*. To uključuje neovisno izvješće o aktivnostima odjela interne revizije koje se koristi kao podloga za benchmarking njegovih aktivnosti u odnosu na usporedive najbolje odjele interne revizije slične veličine i strukture. Takva izvješća mogu poboljšati učinkovitost odjela interne revizije jer pomažu u identifikaciji akcija koje su potrebne radi osiguravanja zadovoljavanja budućih potreba.

8. Komunikacija s menadžmentom i izvješćivanje

Analizirajući sve prethodno navedene ključne odgovornosti i zadatke revizijskog odbora koji su sistematizirani u određena područja, lako se može zaključiti da je za ostvarenje tih zadataka neophodna intenzivna suradnja revizijskog odbora s menadžmentom, odnosno da revizijski odbor kroz stalnu i sadržajnu komunikaciju s menadžmentom mora dobiti čitav niz informacija koje će članovima revizijskog odbora osigurati razumijevanje poslovanja i aktivnosti samog poduzeća. Relevantna pitanja o kojima bi revizijski odbor trebao redovito dobivati informacije uključuju:³⁹

- Menadžmentova procjena poslovnih rizika s kojima se poduzeće suočava te planirani odgovor na te rizike, odnosno informacija o strategiji upravljanja rizicima koju utvrđuje menadžment.
- Trenutni problemi koji utječu na djelatnost u kojoj je poduzeće (primjerice, regulativna pitanja ili informacije o konkurentskom okruženju).
- Učinak koji novi porezni propisi ili drugi relevantni propisi mogu imati na poslovanje poduzeća.
- Pravno okruženje, uključujući status bilo kakvih neriješenih sudskih tužbi ili administrativnih postupaka i s time povezanih zaračunatih obveza, ukoliko ih ima, te status proizvoda i obveze u svezi s okolišem te sredstva osigurana za moguće reklamacije.
- Aktivnosti riznice, uključujući upravljanje gotovinom, premošćivanje rizika, transakcije u stranoj valuti i uporaba novih i neuobičajenih financijskih instrumenata.
- Poslovanje s inozemstvom, uključujući lokacije i lokalne kontrole nad financijskim izvještavanjem.
- Ljudski resursi i kompenzacijska politika, procedure za ispitivanje troškova i olakšica zaposlenika te kontrola nad ugovorima s povremenim i stalnim zaposlenicima.
- Osiguranje za direktore i više izvršitelje.

S obzirom na to da su revizijskom odboru dodijeljene odgovornosti i zadaci u svezi nadgledanja unutar određenih područja, obveza je revizijskog odbora da o rezultatima svog rada podnosi odgovarajuća izvješća odboru direktora, odnosno nadzornom odboru. U nekim se zemljama formalno izvješće ili sažetak o aktivnostima revizijskog odbora dostavlja dioničarima i to njegovim uključivanjem u cjelovito godišnje izvješće. Oblik, sadržaj i učestalost izvještavanja mogu u različitim okolnostima biti različiti. Izvješća revizijskog

³⁹ Prema Audit Committees – Good practices for meeting market expectations, PricewaterhouseCoopers, 2003., 2nd edition, www.pwc.com, str. 44.

odbora, na zahtjev odbora direktora ili nadzornog odbora, primjerice mogu biti opsežnija i uključivati rezultate rada revizijskog odbora u više područja njegovog djelovanja te se distribuirati manje učestalo. U nekim drugim okolnostima, ta izvješća mogu biti sažetija i distribuirati se odboru direktora ili nadzornom odboru učestalije.

9. Osnivanje, članstvo i nadležnosti revizijskog odbora u Republici Hrvatskoj

Donošenjem Zakona o reviziji (Narodne novine br. 90/1992.), koji se primjenjivao od početka 1993. godine do kraja 2005. godine, formalno je inaugurirana revizijska profesija u naš gospodarski sustav. Od tada do danas, razvoj revizijske profesije praćen je brojnim problemima i ograničavajućim čimbenicima koji su posljedica eksternog okruženja poduzeća s jedne, ali i organizacije te djelovanja same revizijske profesije u Hrvatskoj s druge strane. Neriješena pitanja nadzora nad radom revizijskih tvrtki, pitanje neovisnosti revizora, relativno lako stjecanje zvanja ovlaštenog revizora, nepostojanje revizora pojedinca – samostalnog revizora, nedostatak licenciranja revizijskih zvanja, pojava nelojalne konkurencije između revizijskih tvrtki, nepostojanje instituta za reviziju s ovlastima koje takve stručne organizacije imaju u zemljama razvijene revizijske profesije i brojni drugi problemi isticani su u posljednjih desetak godina kao najznačajniji problemi i prepreke daljnjem razvoju revizijske profesije u Hrvatskoj. U tom se kontekstu već nekoliko godina govori o nužnosti promjene Zakona o reviziji, odnosno o potrebi usklađivanja tog Zakona s rješenjima i smjericama Europske unije na tom području. U tom je kontekstu krajem 2005. godine Hrvatski sabor donio novi Zakon o reviziji (Narodne novine br. 146/2005.) kojim se relevantna pitanja revizijske profesije uređuju na nešto drukčiji način nego što je to bilo do sada uređeno .

Bitna novost koju donosi novi Zakon o reviziji (Narodne novine br. 146/2005.) je obveza osnivanja revizijskog odbora i to za trgovačka društva od javnog interesa (članak 27.). Trgovačka društva od javnog interesa su:

- trgovačka društva čiji vrijednosni papiri kotiraju na burzi u prvoj kotaciji ili kotaciji javnih dioničkih društava,
- banke i druge financijske institucije iz članka. 6. Zakona, a to su: osiguravajuća društva, investicijski fondovi, mirovinski fondovi, mirovinska osiguravajuća društva i druga društva po posebnim propisima.
- trgovačka društava od posebnog državnog interesa čiji temeljni kapital prelazi 300.000.000,00 kn prema Odluci Vlade Republike Hrvatske o popisu trgovačkih društava od posebnog državnog interesa.

U kontekstu samog osnivanja revizijskog odbora treba istaknuti da se u Zakonu o reviziji ne definira neki posebni rok u kojemu bi navedeni obveznici trebali osnovati revizijski odbor, već se isti treba odlukom nadzornog odbora osnovati izravnom primjenom Zakona o reviziji. U dijelu Zakona u kojemu su propisane kaznene odredbe utvrđene su novčane kazne za obveznika iz članka 27. koji nije osnovao revizijski odbor, uključujući i novčanu kaznu za taj prekršaj koja se odnosi na odgovornu osobu obveznika.

Nadalje, prema odredbama članka 27. Zakona o reviziji, revizijski odbor sastoji se od članova nadzornog odbora i članova imenovanih od nadzornog odbora. Prema tome, članovi revizijskog odbora su članovi nadzornog odbora i oni koje nadzorni odbor imenuje za članove revizijskog odbora. Najmanje jedan član revizijskog odbora mora poznavati područje računovodstva i/ili revizije. Dosadašnja praksa primjene ovih odredbi novog Zakona o reviziji, pokazuje da je stipulacija “mora poznavati područje...” prilično neprecizna i da zbog nejasnog načina vrednovanja “poznavanja područja”, kroz primjerice neke formalne kvalifikacije i slično, takva formulacija generira mogućnost subjektivnih interpretacija. Osim toga, Zakon o reviziji ne postavlja nikakve uvjete u smislu treba li imenovani član revizijskog odbora biti osoba izvan društva ili to može biti eventualno i osoba koja ima radni odnos u

društvu, što je sve češće pitanje iz prakse. S aspekta neovisnosti i objektivnosti kao ključnog kriterija i načela rada revizijskog odbora, a uvažavajući i relevantna međunarodna iskustva o kojima je već bilo govora, preporuča se da revizijski odbor bude sastavljen od neizvršnih direktora (odvojenih od operativnog poslovanja), odnosno osoba koje su u takvom odnosu s društvom koji ne može dovesti u pitanje njihovu neovisnost s upravom. To znači da bi trebalo izbjeći rodbinske veze, bilo kakve partnerske odnose, naknade od društva i slično. Međutim, ako se ipak radi o članu revizijskog odbora koji je zaposlen u društvu, s obzirom na to da naš Zakon o reviziji ne postavlja konkretne uvjete, treba voditi računa o tome da to nije osoba koja radi na poslovima iz nadležnosti revizijskog odbora, odnosno osoba koja je za te poslove odgovorna. Ovo iz jednostavnog razloga što je potrebno stvoriti pretpostavke za neovisan i objektivan rad članova revizijskog odbora. Isto tako, polazeći od toga kriterija, bilo bi potpuno nelogično da primjerice vanjski član revizijskog odbora bude osoba koja je istodobno revizor društva ili društvu pruža reviziji srodne – računovodstvene, porezne i druge konzalting usluge.

Prema odredbi članka 28. revizijski odbor:

- prati postupak financijskog izvješćivanja,
- prati učinkovitost sustava unutarnje kontrole, unutarnje revizije, te sustava upravljanja rizikom,
- nadgleda provođenje revizije godišnjih financijskih i konsolidiranih izvještaja
- prati neovisnost samostalnih revizora ili revizijskog društva koje obavlja reviziju, a posebno ugovore o dodatnim uslugama,
- daje preporuke skupštini o odabiru samostalnog revizora ili revizijskog društva,
- raspravlja o planovima i godišnjem izvješću unutarnje revizije te o značajnim pitanjima koja se odnose na ovo područje.

Dakle, u ovom su članku definirane ključne nadležnosti i odgovornosti revizijskog odbora koje su gotovo u potpunosti jednake nadležnostima i odgovornostima revizijskih odbora u svijetu.

U kontekstu praćenja postupka financijskog izvješćivanja revizijski odbor treba utvrditi sastavlja li društvo sve propisane financijske izvještaje i jesu li financijski izvještaji sastavljeni sukladno usvojenim računovodstvenim politikama društva, relevantnim računovodstvenim standardima te zakonskim propisima. U ostvarivanju te aktivnosti, revizijski odbor provodit će uvid u relevantnu dokumentaciju i odluke organa društva, same financijske izvještaje te će imati komunikaciju s upravom društva koja snosi odgovornost za financijske izvještaje i usvajanje računovodstvenih politika društva, uključujući i suradnju s ostalim nadležnim službama društva iz ovog djelokruga.

Pouzdanost financijskog izvješćivanja je u korelaciji s učinkovitošću sustava interne kontrole, interne revizije te sustava upravljanja rizicima. Zbog toga, ali i čitavog niza drugih ciljeva koji se ostvaruju postojanjem i funkcioniranjem internih kontrola, interne revizije te procesom upravljanja rizicima, revizijski odbor ima brojne zadatke u okviru ove nadležnosti. U njihovom će ostvarivanju revizijski odbor tražiti i razmatrati izvješća i nalaze interne revizije koji se odnose na djelovanje internih kontrola u određenim područjima poslovanja društva, zatim očitovanja i izvješća uprave o aktivnostima unutar cjelokupnog sustava upravljanja rizicima u društvu kako bi stekao uvjerenje o tome da su implementirane odgovarajuće strategije i postupci upravljanja rizicima, naročito onima koji ugrožavaju ostvarivanje ciljeva društva. Posebnu pažnju unutar ove skupine nadležnosti i odgovornosti, revizijski odbor treba posvetiti praćenju razine prihvaćanja, dakako od strane uprave, mjera i aktivnosti koje su usmjerene poboljšanju sustava internih kontrola i upravljanja rizicima te razmatranju načina implementacije tih mjera u praksi.

Nadgledanje provođenja revizije financijskih izvještaja također je jedna od Zakonom o reviziji utvrđenih aktivnosti revizijskog odbora. Pri tome se podrazumijeva neovisnost, objektivnost i samostalnost u radu revizijskog društva od utjecaja bilo kojeg organa društva-klijenta uključujući dakako i revizijskog odbora. Radi se zapravo o obvezi nadgledanja u

pravom smislu te riječi, odnosno uspostavi suradnje imenovanog revizora društva i revizijskog odbora i to u smislu, primjerice obavještanja revizijskog odbora o problemima i poteškoćama u samom obavljanju revizije financijskih izvještaja, o nesuradnji i razilaženju revizora i uprave te svim drugim okolnostima koje mogu utjecati na neostvarivanje ciljeva revizije financijskih izvještaja. U takvim situacijama, nakon kritičkog razmatranja takvih informacija i argumenata, revizijski odbor treba zatražiti očitovanja od uprave i drugih nadležnih službi društva te tražiti poduzimanje određenih mjera od strane uprave.

Revizijski odbor treba pratiti neovisnost revizora i njegovo moguće angažiranje na dodatnim poslovima. Naime, člankom 21. i 22. Zakona o reviziji utvrđena je zabrana obavljanja revizije kod pojedine pravne osobe. Da bi se postigla neovisnost i nepristranost revizora, člankom 22. je utvrđeno da revizijsko društvo i samostalni revizor ne smije obavljati reviziju kod pravne osobe u kojoj su vlasnici udjela ili dionica, koja je vlasnik udjela ili dionica revizijskog društva, u kojoj su sudjelovali u vođenju poslovnih knjiga ili izradi financijskih izvještaja za godinu za koju se obavlja revizija, s kojom su povezani na način da bi mogla postojati dvojba o neovisnosti i nepristranosti revizije, ako postoje druge okolnosti koje dovode u sumnju njihovu nepristranost. Jesu li ispunjeni ovi uvjeti i pretpostavke revizijski odbor će pratiti prikupljanjem odgovarajućih izvjava od revizora, ali i traženjem određenih informacija od uprave društva. Uz to, na jednak način, prvenstveno prikupljanjem informacija i očitovanja od revizora i uprave društva, revizijski odbor treba steći uvjerenje o tome da obavljanje usluga s područja financija i računovodstva, poreznog i ostaloga poslovnog savjetovanja, procjenjivanja vrijednosti poduzeća, imovine i obveza te sudskog vještačenja isključuje mogućnost obavljanja usluga revizije u društvu za istu poslovnu godinu. Dakle, uslugu revizije financijskih izvještaja društva u nekoj poslovnoj godini može obavljati revizor koji nije bio angažiran u toj istoj godini u obavljanju dodatnih djelatnosti uz revizorske usluge što je utvrđeno člankom 11. Zakona o reviziji.

U nadležnosti i odgovornosti revizijskog odbora koje su utvrđene Zakonom o reviziji spada davanje preporuke skupštini za imenovanje revizora. Činjenica je da je istodobno Zakonom o trgovačkim društvima utvrđeno da nadzorni odbor predlaže skupštini imenovanje revizora. Međutim, kako je novim Zakonom o reviziji ova nadležnost u domeni revizijskog odbora, u trgovačkim društvima u kojima je osnovan revizijski odbor, prilikom pripreme glavne skupštine, nadzorni odbor treba objaviti prijedlog o imenovanju revizora kojeg je prethodno utvrdio revizijski odbor.

Konačno, revizijski odbor treba raspravljati o planovima i godišnjem izvješću interne revizije te o značajnim pitanjima iz ovog područja. U relevantnim zakonskim propisima koji se odnose ponajprije na financijske institucije, banke i osiguravajuća društva, i koji su doneseni prije Zakona o reviziji, ova je nadležnost u domeni nadzornog odbora. Primjerice, prema Zakonu o bankama (Narodne novine br. 84/2002.) nadzorni odbor usvaja godišnji program rada interne revizije uz prethodno mišljenje uprave banke (članak 109. stavak 1.). Nadalje, unutarnja revizija mora svoja izvješća o radu dostavljati upravi i nadzornom odboru banke (članak 110. stavak 2.) Unutarnja revizija obavlja unutarnje revidiranje poslovanja u skladu sa strukovnim načelima i standardima unutarnjeg revidiranja, kodeksom strukovne etike unutarnjih revizora te pravilima djelovanja unutarnje revizije koja usvaja nadzorni odbor. (članak 107. stavak 2.). Ako unutarnja revizija tijekom ispitivanja pojedinih segmenata poslovanja banke utvrdi pojave nezakonitog poslovanja i kršenja pravila o upravljanju rizicima zbog čega banci prijete nelikvidnost, nesolventnost ili je time ugrožena sigurnost poslovanja, mora odmah o tome obavijestiti upravu i nadzorni odbor banke (članak 111.). S obzirom na preklapanja u članstvu nadzornog odbora i revizijskog odbora, rasprave i odluke o značajnim pitanjima iz ovog područja moguće je realizirati na sjednici revizijskog odbora uz usvajanje nadzornog odbora.

Člankom 29. Zakona o reviziji propisano je da samostalni revizor ili revizijsko društvo mora revizijski odbor izvještavati o ključnim pitanjima koja proizlaze iz revizije, a posebno o značajnim slabostima unutarnje kontrole u vezi s procesom financijskog

izvještavanja. Dakle, u trgovačkim društvima u kojima postoji revizijski odbor, imenovani revizor tog društva mora u obliku izvješća ili posebnog pisma upućenog revizijskom odboru, a po prethodnom dogovoru i u obliku moguće usmene prezentacije, obavijestiti revizijski odbor o značajnim slabostima, nedostacima i nepravilnostima unutarnje kontrole u vezi s procesom financijskog izvještavanja.

10. Zaključak

Bez obzira na to radi li se o kontinentalnim sustavima korporativnog upravljanja za koje je karakteristična dvojna (dvorazinska) upravljačka struktura (nadzorni odbor i uprava), ili o angloameričkim sustavima korporativnog upravljanja u kojima se skupna uloga uprave i nadzornog odbora integrira u jedinstveni odbor direktora (board of directors) s izvršnim i neizvršnim direktorima, revizijski odbor je jedan od specijaliziranih pododбора na kojeg se delegiraju odgovarajuće nadzorne funkcije. U kontinentalnim sustavima korporativnog upravljanja revizijski odbor je specijalizirani pododbor nadzornog odbora, dok je u angloameričkim sustavima korporativnog upravljanja revizijski odbor specijalizirani pododbor na kojeg se delegiraju neke nadzorne funkcije odbora direktora. Primarne funkcije revizijskog odbora najčešće se povezuju s područjem internih kontrola i upravljanja rizicima, financijskog izvještavanja, primjene zakonskih propisa i regulative te s relevantnim područjima i pitanjima u svezi procesa eksterne i interne revizije. Odgovornosti i nadležnosti revizijskog odbora uobičajeno se utvrđuju i zapisuju u obliku pravilnika revizijskog odbora. Uz jasno i precizno definiranje odgovornosti, ovlasti i zadataka revizijskog odbora, važnu pretpostavku njegovog djelovanja u konkretnim situacijama čini i odgovarajuće imenovanje članova revizijskog odbora, utvrđivanje njegove unutarnje organizacije, te posebice pitanja suradnje s eksternim i internim revizorima te komunikacije s menadžmentom. Sagledavajući dosadašnju praksu postojanja i djelovanja revizijskih odbora u Hrvatskoj, za razliku od tržišno razvijenih zemalja, sasvim sigurno može se konstatirati da su znanja i iskustva iznimno skromna, ali ne i u potpunosti nepoznata, posebice u većim trgovačkim društvima. Postupnim usklađivanjem našeg zakonodavstva u ovom području sa zahtjevima Europske unije, ali istodobno i stvarnom promjenom razine svijesti i djelovanja svih sudionika u sustavu korporativnog upravljanja, za očekivati je da će praksa organiziranja i djelovanja revizijskih odbora, za određene kategorije trgovačkih društava, biti sve prisutnija i bogatija.

LITERATURA

Audit Committeess – Good practices for meeting market expectations, PricewaterhouseCoopers, 1st edition, 1999.

Audit Committeess – Good practices for meeting market expectations, PricewaterhouseCoopers, 2nd edition, 2003.

Brodsky, D., Grochowski, R. B., Baker, W. R., Huber, J., The New Role of Audit Committees, Executive Action No. 63: Trends in Corporate Governance, New York, 2003.

Međunarodni revizijski standardi, prijevod s engleskog jezika, Hrvatska udruga revizora, Zagreb, str. 163-171, 2003.

Moeller, R. R., Sarbanes-Oxley and the New Internal Auditing Rules, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2004.

Paape, L., Snoep, P., Scheffe, J., A Survey into the Relation Between Corporate Governance and the Internal Audit Function Across the European Union, Eurac Bv, Rotterdam, The Netherlands, August 2002.

Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on statutory audit of annual accounts and consolidated accounts and amending Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC, Commission of the European Communities, Brussels, 16. 3. 2004.

Ramos, M. J., The Role of the Audit Committee, AICPA, New York, 2003.

Research Opportunities in Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, IIA, Altamonte Springs, Florida, 2003.

Ridley, J., How effective is your audit committee?, Internal Auditing, December 2000., The Institute of Internal Auditors UK and Ireland, London

Ritenberg, L. E., Schwieger, B.J., Auditing Concepts for a Changing Environment, Harcourt College Publicher, Orlando, Florida, 2000.

Sawyer, L. B., Dittenhofer, M. A., Scheiner: Sawyer's Internal Auditing – The Practice of Modern Internal Auditing, Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida, 2003.

Shaping the Irish Audit Committee Agenda, KPMG & Audit Committee Institute Ireland, May 2005.

Spencer Pickett, K. H. (assisted by Vintern, G.), The Internal Auditing Handbook, John Wiley & Sons, Chichester, New York, 1997.

The Role, the Position, and the Liability of the Statutory Auditor in the European Union, Green Paper, 1996.

The Sarbanes-Oxley Act of 2002 and its Impact on European Companies, Mayer, Brown, Rowe & Maw, Washington, D. C., 2002.

Tipurić, D., Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Sinergija-nakladništvo, d.o.o, Zagreb, 2006.

Turk, M., Suvremeni pravci razvoja interne revizije, Zbornik radova Računovodstvo, revizija i financije u suvremenim gospodarskim uvjetima, XXXIV. Simpozij HZRFD, Zagreb-Pula, 1999.

Tušek, B., Žager, L, Revizija, HZRFD, Zagreb, 2006.

Zakon o bankama, Narodne novine br. 84/2002.

Zakon o reviziji, Narodne novine br. 90/1992. i 146/2005.

www.cems.org

www.europa.eu.int

www.ey.com

www.kpmg.com

www.oecd.org

REVIZIJSKI ODBOR U SUSTAVU KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

SAŽETAK

U radu se obrađuju relevantne značajke korporativnog upravljanja kao ishodište za razmatranje uloge revizijskog odbora. Cilj je istražiti ulogu i odgovornosti revizijskog odbora, njegovo članstvo i unutarnju organizaciju te relevantne aspekte suradnje s eksternim i internim revizorima uključujući i komunikaciju s menadžmentom. Primarne funkcije revizijskog odbora najčešće se povezuju s područjem internih kontrola i upravljanja rizicima, financijskog izvještavanja, primjene zakonskih propisa i regulative te s relevantnim područjima i pitanjima u svezi procesa eksterne i interne revizije. Bez obzira na to radi li se o kontinentalnim sustavima korporativnog upravljanja za koje je karakteristična dvojna (dvorazinska) upravljačka struktura (nadzorni odbor i uprava) ili o angloameričkim sustavima korporativnog upravljanja u kojima se skupna uloga uprave i nadzornog odbora integrira u jedinstveni odbor direktora (board of directors) s izvršnim i neizvršnim direktorima, revizijski odbor je jedan od specijaliziranih pododbora na kojeg se delegiraju odgovarajuće nadzorne funkcije.

Ključne riječi: korporativno upravljanje, revizijski odbor, odgovornosti revizijskog odbora, organizacija revizijskog odbora, interna revizija, eksterna revizija