

Prof. dr. sc. Boris Tušek

Mr. sc. Sanja Sever

**ULOGA INTERNE REVIZIJE U POVEĆANJU KVALITETE
POSLOVANJA PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ –
EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE**

**THE ROLE OF INTERNAL AUDITING IN THE INCREASE OF
BUSINESS QUALITY OF ENTERPRISES IN THE REPUBLIC OF
CROATIA – EMPIRICAL RESEARCH**

SAŽETAK: Interna se revizija kao profesija kontinuirano mijenja, što se najviše odražava u ovlastima i odgovornosti, području djelovanja, ali i poziciji koju interni revizori imaju u poduzeću. U tom je smislu interna revizija prošla razvojni put od financijske revizije, gdje su predmetom revidiranja bile samo računovodstvene evidencije i informacije, do revizije poslovanja, koja je usmjerena na ispitivanje svih poslovnih procesa. Suvremeno poimanje interne revizije obuhvaća ulogu interne revizije u procesu upravljanja usmjerenu na postizanje ciljeva organizacije, upravljanje rizicima te aktivno sudjelovanje u procesu korporativnog upravljanja. Uvažavajući djelokrug rada, odgovornost i poziciju interne revizije u poduzeću, neosporan je njezin doprinos u povećanju kvalitete poslovanja.

Rezultati provedenog empirijskog istraživanja pokazali su da stupanj razvoja interne revizije u poduzećima u Republici Hrvatskoj ne korespondira s dostignutim stupnjem razvoja te profesije u zemljama razvijenog tržišnog gospodarstva. U prilog tome ide činjenica da je upravljačka revizija tek manjim dijelom zastupljena u pojedinačnim revizijama u Hrvatskoj. Treba stoga ukazati na potrebu za kontinuiranom edukacijom sukladno navedenim recentnim trendovima u razvoju profesije internih revizora i to ne samo internih revizora nego i menadžmenta hrvatskih poduzeća u smislu povećanja razine svijesti i djelovanja u odnosu na pojedine oblike internog nadzora nad poslovanjem poduzeća.

KLJUČNE RIJEČI: interna kontrola, interna revizija, kvaliteta poslovanja, suvremena interna revizija.

ABSTRACT: Internal auditing as a profession is constantly changing what is best seen in the authority, responsibility, the field of work and the position that internal auditors have in the company. In that sense the internal auditing developed from financial auditing where the object of auditing were only accounting records and information towards operational auditing where all the business activities are the subject of surveillance. Modern internal auditing encompasses the role of internal auditing in the process of corporate govern-

ance directed towards the achievement of company goals and objectives, risk management process and the most of all active participation in the process of corporate governance. Considering the field of work, responsibility and position of internal auditing within the company his contribution to the increase of business quality is inevitable.

The results of empirical research have shown that the development degree of internal auditing in the companies in Croatia does not correspond to the development degree of internal auditing in the modern market economies. The fact is that management auditing is still only the minor parts represented in the projects of internal auditors in Croatia. In that sense it is important to signify the importance of continuous education, not only internal auditors, but also the management of companies in Croatia in order to increase the level of awareness and action towards the specific forms of surveillance on business activities.

KEY WORDS: internal control, internal auditing, business quality, modern internal auditing

1. UVOD

Dugoročno veća ili manja uspješnost, kao obilježje konkurentne sposobnosti poduzeća, posljedica je djelovanja i ponašanja poduzeća u postojećoj i budućoj okolini. Poznavanje značajki uže i šire okoline, uz internu analizu samog poduzeća, pretpostavka je za identifikaciju prilika i prijetnji u okolini te stvarnih prednosti i slabosti poduzeća. Rezultati takve analize polazište su za odgovarajuće pozicioniranje poduzeća u okolini i kreiranje njegovih održivih konkurentskih prednosti. Da bi se pronašao i održavao takav položaj poduzeća u odnosu na njegovu okolinu, naponi menadžmenta moraju se usmjeravati kvaliteti procesa upravljanja na svim razinama, i to ponajprije u smislu sve veće brige i predanosti ostvarivanju postavljenih ciljeva i zahtjeva vlasnika, efikasnoj upotrebi resursa, povećanju kvalitete i ekološkoj svijesti, etičkom ponašanju i naglašenoj odgovornosti. Sve to rezultira novim ambijentom u kojem i interni revizori moraju bitno promijeniti pristup svom poslu - iz starog konzervativnog, inspektorskog i pasivnog pristupa revidiranja u novi proaktivni pristup revidiranja orijentiranom korisnicima (*customer-focused orientation*). Interna revizija sve više mora svoje potencijale usmjeravati budućnosti, pružanjem savjeta u svezi s anticipiranim budućim rizicima u pojedinim područjima poslovanja. Jedan od temeljnih zadataka interne revizije postaje savjetovanje menadžmenta o mogućnostima upravljanja rizicima ponajprije u smislu oblikovanja i nadziranja odgovarajućeg sustava internih kontrola kao instrumenta upravljanja rizicima. Na taj način interna revizija postaje bitan čimbenik i sudionik u cjelokupnom sustavu i procesu korporativnog upravljanja.

2. SUSTAV INTERNOG NADZORA

U uvjetima naglašene tržišne orijentacije i privatnog vlasništva nadzor poprima sve važniju ulogu i značenje u svim područjima ljudskog djelovanja. Međusobno povezani i zavisni dijelovi ili podsustavi ukupnoga političkog i ekonomskog sustava postavljaju određene ciljeve koje nastoje ostvariti. Podloga za ostvarivanje tih ciljeva i funkcioniranje sustava svakako su određena načela, pravila i norme ponašanja i djelovanja. Ipak, u praksi se u pojedinim procesima i stanjima, a napose poslovnima, uočavaju odstupanja od pravila, što u

konačnici rezultira neostvarivanjem postavljenih ciljeva. U tom je kontekstu nadzor mehanizam koji sve elemente sustava povezuje i osigurava ostvarivanje unaprijed postavljenih ciljeva i uspješno funkcioniranje sustava, njegov rast, razvoj i opstanak. Takav pristup u shvaćanju nadzora "uključuje dva bitna gledišta nadzora, a ta su:

- da za djelotvoran nadzor unaprijed moraju biti određeni ciljevi, jer bez ciljeva nema značaja i
- da nadzor uključuje djelovanje nekoga ili nečega – zaposlenih, poslovnih jedinica ili cijelog poduzeća – s namjerom djelovanja prema ciljevima" /18, str. 12/

Postoje različite vrste nadzora ovisno o području unutar kojega se nadzor ustrojava i djeluje, pa u tom smislu možemo govoriti o državnom, političkom, ekonomskom, pravnom nadzoru i sl. Ovisno o području u kojem se nadzor ustrojava i djeluje, izvode se i različiti ciljevi koji se želje postići nadzorom. Međutim općenito je cilj nadzora "ispitati i uskladiti cjelokupni društveno-ekonomsko-politički sustav s utvrđenim kriterijima (normama, pravilima, zakonima i standardima)" /18, str. 9/. Nadzor je "opći pojam za ispitivanje pravilnosti i za otklanjanje nepravilnosti u poslovnim procesima i stanjima" /5, str. 559/

Mogući su i različiti oblici nadzora ovisno o kriterijima razlikovanja. Primjerice, prema tijelima nadzora razlikujemo eksterni i interni nadzor, prema vremenu stalni (permanentni), periodički, povremeni, prethodni, tekući i naknadni nadzor, a prema intenzitetu nadzora razlikujemo formalni i materijalni nadzor /8, str. 4/.

Interni se nadzor obavlja unutar granica nekog poslovnog sustava ili organizacije poradi praćenja ostvarivanja unaprijed postavljenih ciljeva i predlaganja korektivnih akcija u slučaju odstupanja od tih ciljeva.

Polaznu osnovu u koncipiranju cjelovitoga sustava internog nadzora čini interna kontrola. Naime, funkcionalno gledajući, cjelokupni sustav internog nadzora može se provoditi pomoću internih kontrola koje su ugrađene u poslovne procese te nadziranjem njihova funkcioniranja, što se osigurava dodatnom, višom razinom nadzora – internom revizijom.

3. POJAM, CILJEVI I ZNAČAJKE INTERNE KONTROLE

"Internu kontrolu čine metode i postupci ugrađeni u organizaciju poduzeća, a usvojeni od menadžmenta, kako bi osigurali neometano djelovanje svih poslovnih funkcija poduzeća." /3, str. 50/ Interna kontrola je "proces, kojeg oblikuje uprava poduzeća, viši menadžment i osoblje, sa svrhom stjecanja razumnog uvjerenja o ostvarenju sljedećih ciljeva: 1. pouzdanost financijskog izvještavanja, 2. usklađenost poslovanja sa zakonima i ostalom regulativom, 3. učinkovitost i djelotvornost poslovnih operacija i 4. zaštita imovine." /12, str. 171/

Interna kontrola nije sama sebi svrhom već je usmjerena postizanju nekih ciljeva. Ciljeve interne kontrole moguće je podijeliti na operativne ciljeve (osiguranje učinkovitosti i djelotvornosti poslovnih operacija), informacijske ciljeve (osiguravanje pouzdanih financijskih informacija u procesu poslovnog odlučivanja) te ciljeve usklađenosti ili podudarnosti (usklađenost s politikama, programima, procedurama, zakonima i drugim ograničenjima).

Interna kontrola obuhvaća čitav niz postupaka i radnji koje prožimaju cjelokupnu organizaciju i koje neposredno pridonose kvaliteti poslovnih procesa i stanja. S ciljem postizanja efikasnosti i efektivnosti poslovanja, internu kontrolu obavljaju ljudi na svim razinama u organizaciji, i to u skladu s načelom *samokontrole* od izvršitelja do menadžera na

svim razinama, uključujući dakako i druge preventivne kontrolne postupke. Interna kontrola tako postaje prirodnom dijelom upravljačkog, izvršnog i informacijskog podsustava poduzeća i dio menadžmenta. Interna je kontrola primarno usmjerena na ostvarivanje sljedećih ciljeva:

1. "osiguravanje pouzdanosti i integriteta generiranih podataka i informacija
2. osiguravanje usklađenosti s poslovnim politikama, planovima, programima rada, zakonskim i drugim propisima, te drugim ograničenjima
3. čuvanje imovine
4. ekonomično i djelotvorno korištenje svih vrsta resursa
5. ostvarenje formuliranih planova, programa, te utvrđenih ciljeva i zadataka" /3, str. 328/.

Interne kontrole podrazumijevaju sustav kontrolnih, organizacijskih i drugih postupaka, mjera i politika usvojenih radi ostvarivanja navedenih ciljeva. Kontrola je "oblik nadzora nad tekućim poslovanjem i ima zadatak utvrditi postupa li se u poslovanju u skladu s postavljenim kriterijima pravilnosti. U tom je smislu kontrola preventivna." /7, str. 8 i 9/. Sustav internih kontrola oblikuje menadžment poduzeća i on se najčešće razlikuje od poduzeća do poduzeća, što je uvjetovano brojnim čimbenicima, kao što su primjerice, veličina poduzeća, organizacijski oblik, način rukovođenja, osposobljenost ljudi i sl. Prilikom organiziranja sustava internih kontrola posebnu pažnju treba posvetiti odnosu očekivanih troškova i koristi provođenja kontrolnih postupaka. Naime, bitno je da troškovi kontrolnih postupaka budu niži od koristi koje se mogu očekivati provođenjem nadzora, jer se jedino tako može opravdati postojanje internih kontrola.

Polazeći od navedenih definicija interne kontrole, može se zaključiti da su temeljne značajke interne kontrole sljedeće:

- "interna je kontrola *proces* odnosno skup aktivnosti koje nisu same sebi svrhom nego ih treba shvatiti kao sredstvo za ostvarivanje postavljenih ciljeva
- internu kontrolu provode *ljudi* na svim razinama u organizaciji
- od interne kontrole može se očekivati osiguranje *razumnog*, ali ne i *apsolutnog uvjerenja* i
- interna kontrola ustrojava se poradi ostvarivanja nekih *ciljeva*". /2, str. 255/.

Iako odgovornost za oblikovanje sustava internih kontrola snosi menadžment, ipak s obzirom na višestruke i raznovrsne ciljeve koji se internim kontrolama žele postići, može se zaključiti kako je kvalitetan sustav internih kontrola u interesu i drugih interesnih skupina, kao što su tijela i institucije šireg gospodarskog i političkog sustava, interni i eksterni revizori, dobavljači i kupci, investitori i kreditori.

U praksi se obično primjenjuju i kombiniraju brojne vrste kontrolnih postupaka i aktivnosti koje se odnose na područje izvještavanja, obrade podataka, podjelu dužnosti, fizičku kontrolu itd. Ne radi se dakle o jednoj najboljoj kontrolnoj aktivnosti u određenoj konkretnoj situaciji nego najčešće o skupu kontrolnih postupaka. Menadžment mora uspostaviti *po cijeloj širini i dubini organizacijske strukture* odgovarajuće kontrolne postupke i aktivnosti što najčešće uključuje:

- **Pregledi na najvišoj organizacijskoj razini.** Uprava i viši menadžment najčešće traži odgovarajuće informacije o izvršenju kako bi se sagledale mogućnosti ostvarivanja postavljenih ciljeva poduzeća i dosadašnji rezultati. Primjerice, mogu se tražiti odgovarajući izvještaji o aktualnom financijskom rezultatu koji se uspoređuje s

planiranim veličinama. Tim postupcima moguće je utvrditi grješke u izvješćivanju, slabosti interne kontrole, pa čak i prijevare.

- **Kontrole na razini pojedinih organizacijskih jedinica.** Menadžeri pojedinih organizacijskih jedinica dobivaju i pregledavaju standardne performanse te izvještaje o izuzetcima na dnevnoj, tjednoj ili mjesečnoj razini. Pregledi na nižim organizacijskim razinama provode se, u odnosu na najvišu razinu, učestalije i detaljnije. Međutim, kao i na najvišoj organizacijskoj razini, pitanja koja se postavljaju kao rezultat pregledavanja detaljnih izvješća i odgovori na ta pitanja predstavljaju kontrolnu aktivnost.
- **Fizičke kontrole.** Najčešće uključuju onemogućavanje pristupa imovini i ispravama neovlaštenim osobama. S tim u svezi posebnu pažnju treba posvetiti, primjerice, zaštiti skladišta i drugih značajnih objekata pomoću odgovarajućih sigurnosnih sustava, fizičkoj zaštiti i odobrenju pristupa računovodstvenim i drugim izvornim poslovnim ispravama, bazama podataka, softveru i tome slično.
- **Sustav odobrenja i ovlasti.** Transakcije iznad određenog iznosa mora odobriti ovlaštena osoba, a svaku pojedinačnu transakciju smije obaviti samo ona osoba koja ima odgovarajuće ovlasti. Naime, odobravanje, u pravilu više razine upravljanja, neke transakcije osigurava informiranje te više razine o samoj transakciji, a s druge strane postojanje ovlasti ima za cilj razgraničenje dužnosti.
- **Sustav verifikacije i usklađivanja.** Pojedinačne transakcije i aktivnosti moraju se verificirati. Kontrolni postupci usklađivanja podrazumijevaju periodično usklađivanje utvrđenih evidencija s odgovarajućim izvještajima te usklađivanje internih i eksternih evidencija.
- **Podjela dužnosti.** To je jedan od fundamentalnih kontrolnih postupaka. Podjela dužnosti smanjuje mogućnosti koje bi dopustile zaposleniku da bude u situaciji učiniti i sakriti pogrješke, nepravilnosti i prijevare u obavljanju svojih dužnosti i to davanjem različitim osobama ovlasti iniciranja transakcije, evidentiranja transakcije i održavanja nadzora nad imovinom poduzeća. Svaka poslovna transakcija u bilo kojem području poslovanja poduzeća prolazi u pravilu kroz fazu iniciranja, izvršenja, nadzora i evidentiranja. Podjela ili razgraničenje dužnosti znači da u sve ove faze bude uključeno više osoba te da na taj način jedna osoba provjerava drugu. Razdvajanjem navedenih aktivnosti smanjuje se mogućnost da jedna osoba učini ili sakrije pogrješke i nepravilnosti. Primjerice, odjel plaćanja unutar financijske službe poduzeća može inicirati i autorizirati plaćanje računa dobavljaču nakon što od odgovarajuće službe ili odjela, primjerice, skladišta sirovina i materijala, primi odgovarajući dokument o primitku robe i narudžbenicu ili ugovor iz odjela nabave.
- **Kompetentno i ciljevima organizacije odano osoblje.** Iako informacijske tehnologije u današnjim uvjetima gotovo da i nemaju alternativu, ipak su mnoge nepravilnosti, pogrješke i prijevare u suvremenom poslovanju povezane neposredno uz ljude, odnosno članove organizacije. Za ostvarivanje ciljeva poduzeća i realizacije postavljenih planova značajni su stoga znanje i sposobnosti osoblja te odgovarajući sustavi nagrađivanja i motiviranja. U uvjetima nezadovoljstva i neuvažavanja osoblja od poslodavca povećava se rizik pogrješaka, nepravilnosti pa čak i prijevara.

4. INTERNA REVIZIJA KAO NADZOR NAD FUNKCIONIRANJEM INTERNIH KONTROLA

Kada se radi o poslovanju velikih, diverzificiranih i decentraliziranih poslovnih sustava u današnjim iznimno složenim i nestabilnim uvjetima, postavlja se pitanje dostatnosti internog nadzora nad njihovim poslovanjem koji se provodi internim kontrolama. Sve se više javlja potreba za kritičkim ispitivanjem i ocjenom funkcioniranja internih kontrola.

Kao što je istaknuto, interne kontrole obuhvaćaju računovodstvene kontrole i neračunovodstvene ili administrativne kontrole. Osim kontrola koje su ugrađene u računovodstveni sustav radi otkrivanja i pravodobnog otklanjanja pogriješaka, menadžment često organizira kontrole u onim područjima gdje računovodstvene kontrole u relativno kratkom roku nisu djelotvorne. To su administrativne ili neračunovodstvene kontrole organizirane najčešće u izvršnom i upravljačkom podsustavu poduzeća. U velikim i složenim, decentraliziranim i diverzificiranim organizacijama, koje djeluju u uvjetima složene, heterogene i nestabilne okoline, uobičajeno se organizira interna revizija koja nadzire računovodstvene i administrativne kontrole, odnosno pruža dodatni, viši stupanj nadzora nad cjelokupnim poslovanjem poduzeća.

Interna revizija "je neovisna funkcija procjenjivanja ustanovljena unutar organizacije koja ispituje i procjenjuje njezine aktivnosti kao servis te organizacije. Svrha interne revizije je pomoć članovima organizacije, uključujući upravu i razne odbore u djelotvornom ispunjavanju njihovih odgovornosti. Interna revizija opskrbljuje upravu analizama, procjenama, preporukama, savjetima i informacijama koje se odnose na aktivnosti organizacije. Ciljevi interne revizije uključuju promoviranje djelotvornih kontrola uz razumne troškove"/13, str. 5/. Pojmovno određenje interne revizije ukazuje na njezine temeljne značajke:

- internu reviziju provode osobe zaposlene u poduzeću čije se poslovanje ocjenjuje
- radi se o neovisnoj funkciji ispitivanja, prosuđivanja i ocjenjivanja, bez ikakvih ograničenja ili restrikcija na prosudbu internog revizora
- sve aktivnosti poduzeća spadaju u djelokrug rada internog revidiranja
- interna revizija organizira se kao podrška i pomoć menadžmentu i organizaciji u cjelini, stoga je savjetodavna (stožerna), a ne linijska funkcija poduzeća.

Određujući sadržaj pojmova interna kontrola i interna revizija, samo se po sebi nameće pitanje razgraničenja sadržaja ovih pojmova, odnosno pitanje u čemu su sadržajne razlike među njima. Domaća i inozemna revizijska literatura relativno skromno obrađuje eksplicitno ovu problematiku. Ipak, neki su autori dio svojeg znanstveno-istraživačkog napora usmjerili rasvjetljavanju ovih pojmova, što je, bez obzira na koji put različita stajališta, neosporan doprinos reviziji kao znanstvenoj disciplini. U tom kontekstu I. Spremić vrlo precizno i jasno ističe kako razliku između interne kontrole i interne revizije "treba tražiti u samom postupku djelovanja. S tim u svezi, prema postupku ispitivanja i otklanjanja nepravilnosti, unutarnji nadzor može biti prethodni ili naknadni. Temeljna karakteristika prethodnog nadzora je otklanjanje određenih procesa ako nisu u skladu s unaprijed utvrđenim kriterijima. Zato je ova vrsta nadzora preventivna, jer ne dozvoljava izvođenje određenih postupaka koji nisu u skladu s unaprijed utvrđenim kriterijima. Prethodni nadzor ostvaruje se kontrolama... Interna (unutarnja) revizija je naknadni nadzor, prije svega funkcioniranja sustava internih kontrola i ostvarenja poslovanja u skladu s usvojenim ciljevima."/15, str. 54-55/

Sukladno suvremenim trendovima u organizaciji i upravljanju poduzećem prema kojima će težište u budućnosti biti na fleksibilnosti, decentralizaciji, informacijama i komunikaciji, demokratskom stilu vođenja, timskom radu bez naglašene hijerarhije, inovativnosti i znanju, te promijenjenim zahtjevima koji se u skladu s tim pred internu reviziju postavljaju, međunarodna skupina specijalista (*GTF - Guidance Task Force*), koja djeluje unutar američkog (svjetskog) Instituta internih revizora, oblikovala je nakon dvije godine intenzivnog rada novu definiciju interne revizije za 21. stoljeće: *"Interna revizija neovisno je i objektivno jamstvo i savjetnička aktivnost koja se rukovodi filozofijom dodane vrijednosti s namjerom poboljšanja poslovanja organizacije. Ona pomaže organizaciji u ispunjavanju njezinih ciljeva sistematičnim i na disciplini utemeljenim pristupom procjenjivanja djelotvornosti upravljanja rizicima organizacije, kontrole i korporativnog upravljanja."* /9, str. 25/ U ovu definiciju implementirana su najnovija očekivanja od interne revizije kojima u budućnosti valja udovoljiti. Međutim, to ne dolazi samo po sebi, već je to složen proces prilagodbe postojećeg profesionalnog angažmana internih revizora novim uvjetima i okolnostima koje ruše dosadašnje okvire unutar kojih je djelovala interna revizija.

5. INTERNA REVIZIJA KAO PODRŠKA POSLOVNOM ODLUČIVANJU

Usporedno s rastom i razvojem poduzeća, njegova poslovanja i promjenama u okruženju, razvijala se i interna revizija. S vremenom se interna revizija razvila u visokostručnu savjetodavnu funkciju, čije se područje rada intenzivno razvija i širi - od ocjene računovodstvenih izvještaja sve do provjere i ocjene efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti cjelokupnog poslovnog procesa.

"Zadatak je interne revizije da istražuje, ispituje i ocjenjuje sustav internih kontrola i njihovu efikasnost u djelovanju svakog pojedinog poslovnog sustava, da izvješćuje o nalazima te da predlaže rješenja menadžmentu."/10, str. 181/ Interna revizija "ispituje organizaciju i funkcioniranje računovodstvenog sustava i pripadajućih internih kontrola, vjerodostojnost financijskih i operativnih informacija, ocjenjuje ekonomičnost, efikasnost i efektivnost poslovnih operacija i kontrola, primjenu politika, planova i procedura te provodi posebne provjere"/11, str. 23/. Za razliku od revizije financijskih izvještaja koja je usmjerena na ispitivanje i ocjenu realnosti i objektivnosti financijskih izvještaja i koju uobičajeno obavljaju eksterni revizori, interna je revizija dakle usmjerena na ispitivanje i ocjenu poslovanja te na razvoj i povećanje uspješnosti organizacije u cjelini.

Temeljni je cilj interne revizije u suvremenim uvjetima ispitati i ocijeniti ukupnost funkcioniranja čitavog poslovnog sustava te dati mišljenje i prijedloge za poboljšanje njegova poslovanja. "Interna revizija je djelotvoran instrument menadžerske kontrole. Iako se često ograničava na reviziju računa, ona se u svom području rada odnosi na ocjenu poslovanja u cjelini. Tako interni revizori, u pokušaju provjere vjerodostojnosti dokumentacije, također ocjenjuju politiku, procedure, ovlasti, kvalitetu odlučivanja i upravljanja, djelotvornost metoda i postupaka, specifične probleme, pojedine faze poslovanja i sl."/3, str. 56/ Svrha postojanja i djelovanja interne revizije u poduzeću jest "osigurati zaštitu resursa poduzeća od nelojalnog ponašanja zaposlenih, nelojalnog ponašanja podgovarača koji koriste ime i tehnologiju tvrtke, zaštitu dioničara od nelojalnog ponašanja menadžera, zaštitu vrhovnih menadžera od nelojalnog ponašanja menadžera na nižim razinama, osigurati da službena izvješća o performanci i obračunu poreza budu bez grješaka koje bi mogle izazvati primjenu sankcija prema tvrtki itd"/1, str. 7/.

Gerald Vinten ističe da je interna revizija "kontinuirano i opsežno istraživanje naizgled dobrih organizacija s ciljem stjecanja uvida u realno stanje ili položaj organizacije i njezino okruženje, radi postizanja bolje kontrole nad budućim poslovanjem"/13, str. 7/. Za razliku od svih prethodnih definicija interne revizije, ova definicija naglašava potrebu usmjerenosti interne revizije poboljšanju budućeg poslovanja poduzeća, a ne samo pregledavanju prošlih događaja.

Rezimirajući sve navedeno, područje rada suvremene interne revizije može se sistematizirati na sljedeći način:

- "unapređuje točnost i pouzdanost računovodstvenih i operativnih podataka i informacija kao podloge za odlučivanje
- utvrđuje opseg pridržavanja operativnih službi politici poduzeća
- zaštićuje imovinu od rasipanja
- minimizira rizik od prijevara, otkrivajući slabosti u poslovanju i kontrolama koje mogu onemogućiti prijekure
- ocjenjuje cjelokupnu učinkovitost poslovanja poduzeća
- omogućuje da se neuspješne i neučinkovite operacije otkriju i uklone
- ukazuje na poštovanje zakonskih propisa
- ukazuje na primjenu internih uputa poduzeća"/14, str. 140/.

Uloga interne revizije u procesu poslovnog odlučivanja proizlazi poglavito iz činjenice da interna revizija utvrđuje pouzdanost, realnost i integritet financijskih i operativnih informacija koje dolaze iz različitih organizacijskih dijelova, a na temelju kojih se donose odgovarajuće poslovne odluke na svim razinama upravljanja. U svom se svakodnevnom poslu menadžeri na svim razinama u organizaciji oslanjaju na informacije koje osigurava odjel interne revizije. Prethodna revizorova provjera i verifikacija informacija čini poslovno odlučivanje pouzdanijim, sigurnijim i bržim, jer se temelji na informacijama provjerenima od stručnih, objektivnih i neovisnih osoba. Planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola u većoj se ili manjoj mjeri temelje na tim informacijama.

Razvoj interne revizije kao instrumenta poslovnog odlučivanja posljedica je današnjih turbulentnih i složenih uvjeta poslovanja i odgovor na sve probleme koji se javljaju u tradicionalnom pristupu odlučivanju. U uvjetima brzog razvoja tehnike i tehnologije, rastuće konkurencije, globalizacije poslovanja, diversifikacije i decentralizacije poduzeća, sve kraćeg životnog vijeka proizvoda i tome slično, način odlučivanja bitno se mijenja. Zahtijeva se decentralizirano odlučivanje pri čemu se ciljevi poduzeća delegiraju na više nižih hijerarhijskih razina. To, naravno, dovodi do posebno naglašene uloge i značenja planiranja, organiziranja i kontrole na svim razinama u organizaciji. Interna revizija stoga istražuje planove, programe, politike i postupke kako bi što objektivnije mogla ocijeniti planiranje na razini poduzeća i pojedinih organizacijskih jedinica, i to u smislu ocjene mogućnosti ostvarivanja postavljenih ciljeva i primjerenosti organizacijskih rješenja koja bi trebala osigurati njihovo ostvarivanje. K tomu, zadatak je interne revizije kritički pratiti ostvarivanje ukupnog plana i pojedinačnih planova, informirati menadžment o odstupanjima od standarda i planiranih ciljeva te istodobno davati preporuke i savjete u svezi s mogućim korektivnim akcijama kojima bi se uočena odstupanja uklonila. Odluku o izboru, načinu i vremenu implementacije korektivnih akcija kojima se nastoji postići željeno djelovanje, donosi menadžment i u tom kontekstu interni revizor ima savjetodavnu ulogu, on je servis menadžmenta a ne donositelj odluke. Djelovanje internog revizora ne može se, kako se to nerijetko misli, svesti samo na identificiranje problema u poslovanju poduzeća. To je tek prva faza njegova rada. Uz identifikaciju problema, interna revizija mora neprestano pronalaziti nova rješenja i predlagati ih menadžmentu. Pri tome je nužno izgraditi i održavati primjerenu komunika-

ciju između menadžmenta i internog revizora. Interna revizija mora s menadžmentom i izvršiteljima uspostaviti odnose suradnje i povjerenja. Samo tako interna revizija može opravdati svoje postojanje.

Interna revizija mora permanentno razvijati nove pristupe internom revidiranju, osmišljavati nove revizijske proizvode i usluge, i to usporedno sa sve složenijim zahtjevima koji se postavljaju pred poslovno odlučivanje u suvremenim uvjetima. Povezano s tim, može se očekivati da će se interna revizija sve više usmjeravati na anticipiranje mogućih rizika u pojedinim područjima poslovanja i na savjetovanje menadžmenta o mogućnostima upravljanja tim rizicima u smislu oblikovanja i nadziranja odgovarajućeg sustava internih kontrola kojima će se rizici efikasno smanjivati. Objekt ispitivanja internog revizora postaje cjelokupno poslovanje okrenuto budućnosti.

6. SUVREMENI PRAVCI RAZVOJA INTERNE REVIZIJE

Uz zadovoljavajuće rezultate pojedinačnih revizija za interne revizore, u budućnosti je od presudne važnosti stjecanje ugleda i povjerenja u poduzeću, a to se može postići održavanjem visoke razine stručnosti, objektivnosti i neovisnosti. Samo tako interni revizori mogu, kao interni konzultanti i partneri, pružiti podršku i pomoć menadžmentu pri upravljanju rizicima te oblikovanju i održavanju cjelovitog sustava internih kontrola. Interni revizori moraju uspostaviti takve odnose s menadžmentom temeljem kojih će menadžment na svim razinama i zaposlenici tretirati interne revizore kao profesionalce čije je djelovanje usmjereno davanju korisnih savjeta u ostvarenju planiranih ciljeva. U tom kontekstu odjel interne revizije treba formulirati odgovarajuću strategiju potvrđenu od menadžmenta, kojom će se definirati namjena, ovlasti, odgovornosti i prioriteta toga odjela. Pri tome interni revizori moraju dobro poznavati cjelokupno poslovanje poduzeća i njegov sustav internih kontrola. Zbog toga se u budućem razdoblju ne smije zanemariti proces stalnog obrazovanja i usavršavanja internih revizora. Uz opća i posebna revizijska znanja, za uspješno djelovanje odjela interne revizije u poduzeću, interni revizori moraju posjedovati znanja iz područja računovodstva i financija, analize, informatike, organizacije i upravljanja te međuljudskih odnosa. Usporedno s rastom i razvojem poduzeća te promijenjenih zahtjeva zbog ubrzanog razvoja tehnike i tehnologije, stručna znanja internih revizora moraju se neprestano nadopunjavati i nadograđivati.

Napori koje menadžment u pojedinim poduzećima poduzima u posljednjem desetljeću glede usavršavanja kvalitete upravljačkog procesa, i to u smislu sve veće brige i predanosti ostvarivanju postavljenih ciljeva i zahtjeva vlasnika, efikasnoj uporabi resursa, povećanju kvalitete i ekološkoj svijesti, etičkom ponašanju i naglašenoj odgovornosti, rezultiraju novim ambijentom u kojem interni revizori moraju bitno promijeniti pristup svom poslu - iz starog konzervativnog, inspektorskog i pasivnog pristupa revidiranja u novi proaktivni pristup revidiranju orijentiran korisnicima (*customer-focused orientation*). To znači potpuno napuštanje stajališta i shvaćanja prema kojima je izvješće internog revizora končani i jedini proizvod koji odjel interne revizije u nekom poduzeću može ponuditi. Suprotno tome, interna revizija sve više mora svoje potencijale usmjeravati budućnosti, pružanjem savjeta u svezi s anticipiranim budućim rizicima u pojedinim područjima poslovanja. Očekivanja od interne revizije u smislu njezina aktivnog uključivanja u stvaranje dodane vrijednosti, prvenstveno generiranjem informacija potrebnih za identifikaciju, razumijevanje i procjenu potencijalnih rizika, danas su u svijetu posebno naglašena. Postavlja se zahtjev da se osigura *adding value revidiranje* koje treba rezultirati validnom informacijskom podlo-

gom, u obliku konzultacija, savjeta, izvješća i drugih oblika komunikacije, na temelju koje menadžment može analizirati rizike i njima uspješno upravljati. Na to se nadovezuje trajni zadatak internog revizora da permanentno vodi brigu o održavanju i dograđivanju kvalitetnog i cjelovitog sustava internih kontrola kao instrumenta upravljanja rizicima te da u suradnji s menadžmentom korigira uočene nedostatke i probleme u tome sustavu.

Govoreći o suvremenim pravcima u razvoju interne revizije, može se očekivati da će se djelovanje internih revizora kretati u dva glavna pravca. Interni će revizori i ubuduće djelovati naknadno, ocjenjujući učinke prošlih događaja odnosno postignute rezultate i nastale pogriješke, kako bi ih se u budućnosti izbjeglo. U današnjim uvjetima poslovanja, puno važnije postaje preventivno djelovanje interne revizije, prema kojem njezine aktivnosti imaju za cilj pružiti pomoć i podršku menadžmentu u anticipiranju budućih rizika te predlaganju sustava internih kontrola kojima će oni biti na vrijeme svladani. Objekt ispitivanja internog revizora postaje cjelokupno poslovanje poduzeća okrenuto *budućnosti*. U takvim okolnostima izvješće internog revizora postaje samo sredstvo komunikacije između interne revizije i menadžmenta u kojemu interni revizor prezentira revizijske rezultate i ocjene poslovanja područja koje ispituje s prijedlogom potrebnih korektivnih akcija, ali u budućnosti i još više, detaljne analize i prijedloge smanjivanja, ublažavanja ili uklanjanja rizika i ocjene funkcioniranja postojećeg sustava internih kontrola.

U idućem razdoblju, no nipošto na teret ulaganja u stalno obrazovanje i usavršavanje internih revizora, neophodno je tražiti mogućnosti i načine glede snižavanja troškova odjela interne revizije. To više što se sve češće u praksi javljaju otvoreni prijedlozi za *outsourcing* interne revizije, budući da neke kalkulacije kao isplativiju pokazuju alternativu vlastitoj internoj reviziji angažiranje vanjskih računovodstvenih i konzultantskih kuća i stručnjaka za neke preglede ili projekte u pojedinim poslovnim područjima. Potreba za racionalizacijom troškova interne revizije i povećanjem njezine produktivnosti povećava s rastom konkurencije i pojavom pretendenata na njihovo mjesto u poduzeću. Uštede su moguće promicanjem profesionalnog pristupa oblikovanju procesa interne revizije, iznalaženju novih mogućnosti i poboljšanja u konkretnim metodološkim rješenjima, pri čemu nezamjenjivu ulogu imaju dostignuća u području suvremenih informacijskih tehnologija (*CAATs – Computer Assisted Audit Tools and Techniques*). Bez obzira na moguće prednosti koje imaju vanjski stručnjaci, interni revizori obično su najbolje upoznati s organizacijskom strukturom, organizacijskom kulturom, strategijom te s elementima sustava internih kontrola poduzeća i njegovom izloženosti brojnim poslovnim rizicima.

7. ULOGA INTERNE REVIZIJE U POVEĆANJU KVALITETE POSLOVANJA PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ – EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

7.1. Definiranje ciljeva, uzorka i metoda istraživanja

Empirijsko istraživanje uloge interne revizije u povećanju kvalitete poslovanja provedeno je na uzorku od 180 najvećih poduzeća u Republici Hrvatskoj po ostvarenom ukupnom prihodu u 2005. godini. Anketa je bila upućena rukovoditeljima odjela interne revizije, ali i zaposlenicima koji provode nadzor nad provođenjem poslovnih aktivnosti u poduzeću. Anketni upitnici su dostavljeni ispitanicima najvećim dijelom preko pošte, zatim e-mailom i manjim dijelom osobno. Anketiranje je provedeno u razdoblju od početka veljače do kraja ožujka 2007. Anketni upitnici su sadržavali većinu pitanja zatvorenog tipa pri čemu su

ponuđeni jedan ili više odgovora. Neka pitanja imaju mogućnost da ispitanik sam upiše svoje odgovore, iskustva i prijedloge. U razdoblju od početka veljače do kraja ožujka popunjene anketne upitnike su vratila ukupno 43 poduzeća, što čini stopu povrata 24% koja se može ocijeniti prihvatljivom u ovakvom tipu istraživanja, stoga se može zaključiti kako su rezultati istraživanja oblikovani temeljem signifikantnih podataka pa su time ispunjeni istraživački zahtjevi.

U istraživanju uloge interne revizije u povećanju kvalitete poslovanja hrvatskih poduzeća postavljani su sljedeći ciljevi istraživanja: 1) istražiti postojeće stanje i prisutnost interne revizije u poduzećima u Republici Hrvatskoj, 2) istražiti instrumente mjerenja kvalitete poslovanja među internim revizorima u Republici Hrvatskoj, 3) istražiti koliki je doprinos interne revizije u povećanju kvalitete poslovanja u najvećim i najuspješnijim poduzećima koja posluju na području Republike Hrvatske.

7.2. Temeljna obilježja uzorka

U prvom dijelu anketnog upitnika prikupljeni su opći podatci o poduzeću. U tom smislu važni se podatci odnose na djelatnost kojom se poduzeće bavi, pravnom obliku poduzeća, veličini poduzeća prema odredbama Zakona o računovodstvu,¹ sjedištu poduzeća i broju zaposlenih. Klasifikacija djelatnosti preuzeta je iz Hrvatske gospodarske komore s obzirom da je Nacionalna klasifikacija djelatnosti preopširna za potrebe ovog istraživanja. Prema rezultatima istraživanja može se uočiti da su djelatnosti anketiranih poduzeća različite (tablica 1).

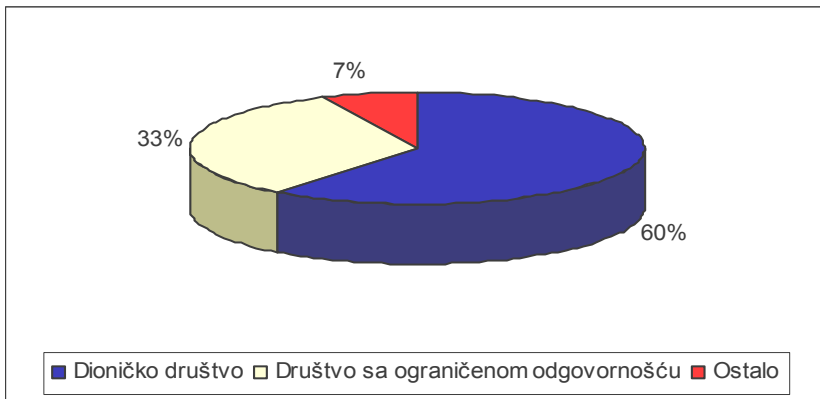
Tablica 1: Ispitanici prema vrsti djelatnosti kojom se bave

	Vrsta djelatnosti	Broj anketiranih	Postotak
a)	Poljoprivreda i lov ribarstvo,	2	4,7%
b)	Ribarstvo	0	0,0%
c)	Rudarstvo i vađenje	1	2,3%
d)	Prerađivačka industrija	6	14,0%
e)	Opskrba plinom, el. energijom i vodom	4	9,3%
f)	Građevinarstvo,	3	7,0%
g)	Trgovina na veliko i malo	5	11,6%
h)	Hoteli i restorani	0	0,0%
i)	Prijevoz, skladištenje i veze	5	11,6%
j)	Financijsko posredovanje	4	9,3%
k)	Poslovanje nekretninama	0	0,0%
l)	Javna uprava i obrana, obvezno soc. osiguranje	0	0,0%
m)	Obrazovanje	0	0,0%
n)	Zdravstvena zaštita i socijalna skrb	0	0,0%
o)	Ostale društvene, socijalne i osobne uslužne djel.	2	4,7%
p)	Ostalo.	11	25,6%
	Ukupno	43	100,0%

¹ Zakon o računovodstvu (NN. br.146/2005.).

Što se tiče pravnog oblika, najviše anketiranih poduzeća su dionička društva 60% (26), zatim društva s ograničenom odgovornošću 33% (14) te "ostali" pravni oblici društva² 7% (3) (slika 1).

Slika 1: Pravni oblici anketiranih poduzeća

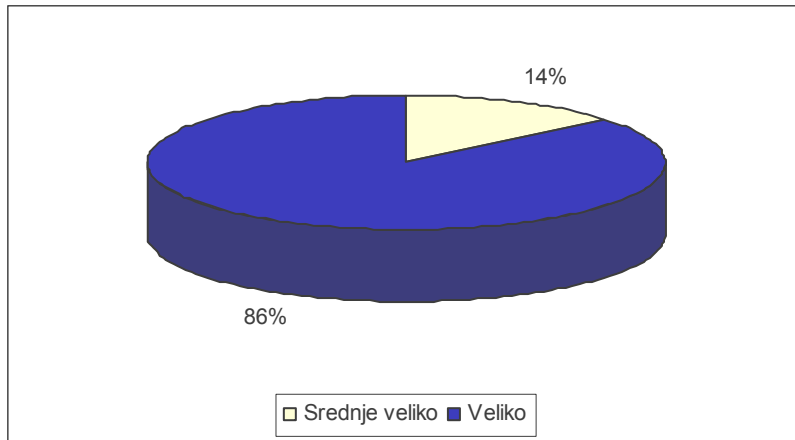


U većini slučajeva i to 86% anketiranih su velika i 14% srednje velika poduzeća (slika 3). Kao bitna odrednica veličine poduzeća uobičajeno se ističe broj zaposlenih. Preko 50% anketiranih poduzeća (52,38%) ima do 1 000 zaposlenih (tablica 2).

Tablica 2: Anketirani prema broju zaposlenih

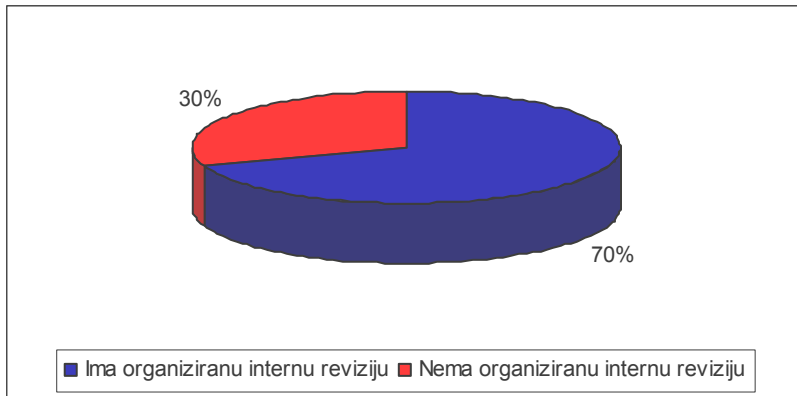
Anketirani prema broju zaposlenih:	Broj anketiranih	Postotak
od 1 do 1.000 zaposlenih	22	52,38%
od 1.000 do 2.000 zaposlenih	10	23,81%
od 3.000 do 10.000 zaposlenih	6	14,29%
od 10.000 do 15.000 zaposlenih	4	9,52%
Ukupno	42	100,00%

² Kroz cijelu anketu za poduzeće je upotrebljavan pravni izraz društvo, sukladno Zakonu o trgovačkim društvima. U radu se često koristi pojam poduzeće. Pod poduzećem se razumijevaju različiti pravno- organizacijski oblici trgovačkih društava (d.d., d.o.o., j.t.d., k.d. i sl.).

Slika 2: Veličina anketiranih poduzeća prema Zakonu o računovodstvu**Tablica 3: Anketirani prema sjedištu društva**

Anketirani prema sjedištu društva:	Broj anketiranih	Postotak
a) Zagreb	30	69,8%
b) Čakovec	2	4,7%
c) Split	1	2,3%
d) Koprivnica	1	2,3%
e) Belišće	1	2,3%
f) Zaprešić	1	2,3%
g) Velika Gorica	1	2,3%
h) Dubrovnik	1	2,3%
i) Trogir	1	2,3%
j) Rijeka	1	2,3%
k) Pula	1	2,3%
l) Nisu odgovorili	2	4,7%
Ukupno	43	100,0%

Najviše anketiranih društva ima sjedište u Zagrebu (69,8%) što je u skladu i s očekivanjima budući da uzorak čine najveća poduzeća po ostvarenom ukupnom prihodu u 2005. godini (tablica 3). Također je potrebno uzeti u obzir da od ukupnog broja anketiranih poduzeća njih 70% ima organiziranu internu reviziju, dok 30% nema organiziranu internu reviziju (slika 3).

Slika 3: Anketirana poduzeća prema postojanju funkcije (službe) interne revizije

7.3. Funkcioniranje interne revizije u Republici Hrvatskoj

Osim interne revizije kao jednog od oblika nadzora, nadzor nad provođenjem poslovnih aktivnosti u poduzeću može se provoditi na više načina i preko različitih funkcija u poduzeću ili izvan njega. S obzirom da se nadzor paralelno može obavljati preko različitih funkcija i na više razina, ispitanicima je bilo ponuđeno da izaberu jedan ili više ponuđenih odgovora (tablica 4).

Tablica 4: Anketirani prema obliku nadzora nad provođenjem poslovnih aktivnosti u poduzeću

	Oblici nadzora nad provođenjem poslovnih aktivnosti provodi (jedan ili više odgovora):	Broj odgovora (moguće je više)	Postotak
a)	Odjel interne revizije	29	23,2%
b)	Odjel kontrolinga	22	17,6%
c)	Menadžment (uprava)	28	22,4%
d)	Eksterna revizija	34	27,2%
e)	Državna revizija	9	7,2%
f)	Ostalo	3	2,4%
	Ukupno	125	100%

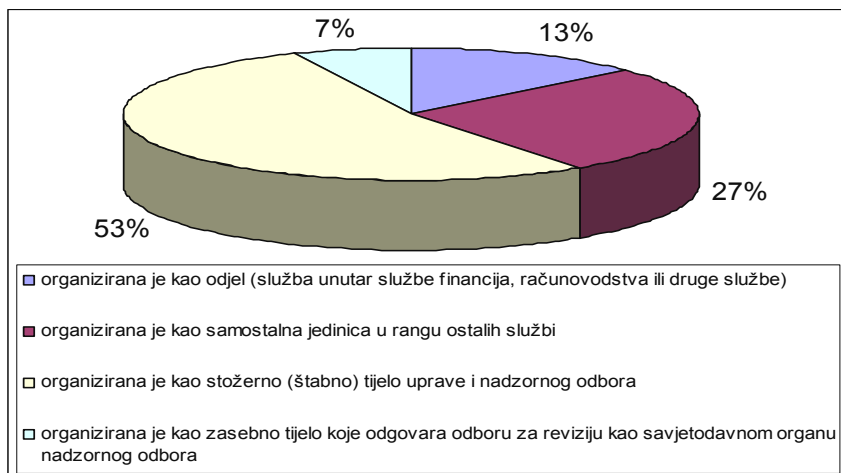
S obzirom da je neovisnost internih revizora jedna od temeljnih preduvjeta za kvalitetno i svrhovito obavljanje interne revizije, važno je razmotriti mišljenja internih revizora u pogledu neovisnosti u njihovom radu. Od ukupno anketirana 43 ispitanika, njih 24 (56%) odgovorilo je potvrdno, 13 (30%) ne može procijeniti, dok 4 (9%) misli da nisu neovisni u radu (tablica 5). Dvoje ispitanika nije odgovorilo na ovo pitanje.

Tablica 5: Nezavisnost internih revizora u radu

Mišljenja internih revizora* u pogledu nezavisnosti u radu:	Broj anketiranih	Postotak
Da	24	56%
Ne	4	9%
Ne mogu procijeniti	13	30%
Nisu odgovorili	2	5%
Ukupno	43	100%

* Osim internih revizora, nezavisnost se ispitivala i kod osoba koje provode nadzor nad provođenjem poslovnih aktivnosti u poduzeću.

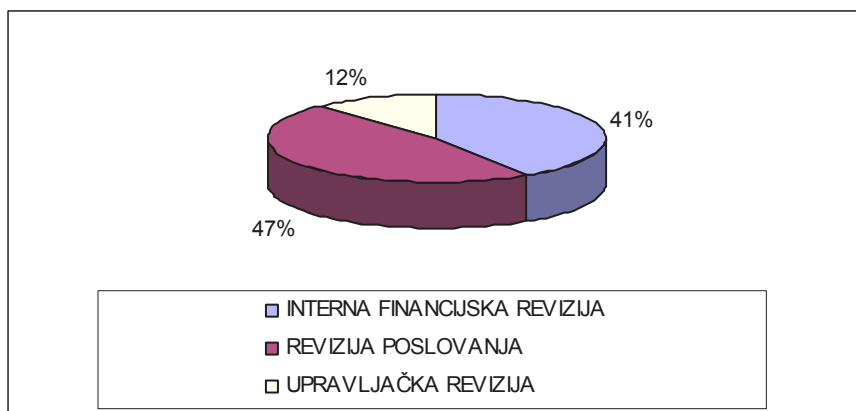
U ovom slučaju radi se o subjektivnoj prosudbi ispitanika pa je, osim njihovog mišljenja, a u kontekstu neovisnog djelovanja internih revizora, potrebno razmotriti organizacijski položaj odjela interne revizije. Naime, odgovarajući organizacijski položaj interne revizije u organizacijskoj strukturi poduzeća jedna je od temeljnih pretpostavki neovisnog i objektivnog djelovanja internih revizora. Od ukupno 30 anketiranih poduzeća koja imaju organiziranu internu reviziju, interna revizija je organizirana kao odjel unutar službe financija, računovodstva ili druge službe u 13 % slučajeva, zatim kao samostalna organizacijska jedinica u rangu ostalih službi u 27% slučajeva, kao stožerno tijelo uprave i nadzornog odbora u 53% slučajeva, dok je samo u 2 (7%) poduzeća interna revizija je organizirana kao zasebno tijelo koje odgovara odboru za reviziju kao savjetodavnom organu nadzornog odbora (slika 4).

Slika 4: Organizacijski položaj interne revizije

Iz dobivenih rezultata o organizacijskom položaju moguće je zaključiti da je interna revizija u hrvatskim poduzećima još uvijek pod utjecajem tradicionalnog pristupa obavljanja interne revizije u sklopu kojeg je teško ostvariti njezino neovisno djelovanje, s obzirom da je u značajnom broju interna revizija organizirana kao odjel, odnosno služba unutar slu-

žbe financija, računovodstva ili druge službe te s obzirom na činjenicu da je organizirana kao samostalna jedinica u rangu ostalih službi. Drugim riječima, interna revizija je još uvijek u značajnom broju slučajeva pod utjecajem uprave (menadžmenta) koja često određuje opseg i djelokrug obavljanja revizije. Nadalje, rezultati istraživanja pokazuju da se od ukupnog broja pojedinačnih revizija koje obavlja odjel interne revizije u prosjeku 41% radnog vremena internih revizora odnosi na internu financijsku reviziju, 47% radnog vremena interni revizori posvećuju reviziji poslovanja, dok svega 12 % otpada na upravljačku reviziju (slika 5). Pri tome se pod internom financijskom revizijom razumijevala ispitivanje rezultata računovodstvenog procesa i ispitivanje primjene zakonskih propisa, pod revizijom poslovanja ispitivanje učinkovitosti operativnog poslovanja i djelotvornosti organizacije, a pod upravljačkom revizijom savjetovanje menadžmenta i usmjerenosti internih revizora strateškom upravljanju i odlučivanju.

Slika 5: Značenje i uloga interne revizije u poduzećima u Republici Hrvatskoj



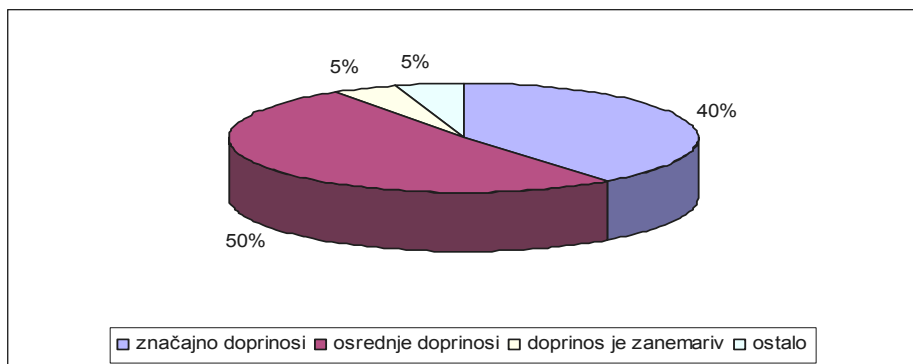
U tom je smislu važno naglasiti da menadžment u hrvatskim poduzećima još uvijek nije prihvatio značenje i korisnost interne revizije u procesu upravljanja. Može se dakle zaključiti da profesija internih revizora u Republici Hrvatskoj još uvijek nije dosegla razinu zemalja u kojima interna revizija ima daleko veću ulogu u procesu upravljanja.

7.4. Uloga interne revizije u ocjeni kvalitete poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj

Drugi dio anketnog upitnika usmjeren je na istraživanje uloge interne revizije u povećanju kvalitete poslovanja poduzeća. Jedno od važnih pitanja jest doprinos internih revizora kao podrške u stvaranju dodane vrijednosti i ostvarivanju kvalitetnijeg poslovanja. Od ukupno 43 ispitanika - internih revizora i osoba koje provode nadzor nad poslovanjem poduzeća, njih 17 ili 40% smatra da interna revizija značajno pridonosi stvaranju dodane vrijednosti, odnosno da pridonosi ostvarivanju još kvalitetnijeg poslovanja, njih 22 ili 50 % misli da interna revizija osrednje doprinosi, dok 2 ispitanika ili 5% smatra da je doprinos interne revizije zanemariv. Dvoje ispitanika nije odgovorilo na ovo pitanje. Drugim riječima, rezultati istraživanja su pokazali kako interna revizija pridonosi stvaranju dodane vrijednosti

u hrvatskim poduzećima, odnosno da interna revizija pridonosi ostvarivanju kvalitetnijeg poslovanja poduzeća (slika 6).

Slika 6: Doprinos interne revizije u poboljšanju kvalitete poslovanja



Jedno od značajnih pitanja jest i uloga interne revizije pri mjerenju kvalitete poslovanja financijskim i nefinancijskim pokazateljima. Prema rezultatima istraživanja, interni revizori u Republici Hrvatskoj još uvijek značajan dio revizijskih projekata posvećuju kvaliteti računovodstveno-informacijskog sustava zbog čega je moguće očekivati da će ipak financijski pokazatelji biti presudni za revizorovu ocjenu. Međutim, kako se djelokrug interne revizije proširuje i na reviziju poslovanja i upravljačku internu reviziju do izražaja dolaze i nefinancijski pokazatelji poslovanja. Od ukupno 43 ispitanika - internih revizora ili osoba koje provode nadzor nad poslovanjem poduzeća, 11 (26%) ispitanika odgovorilo je da kvalitetu poslovanja poduzeća mjeri financijskim pokazateljima, i financijskim i nefinancijskim pokazateljima 23 (53%) ispitanika, dok se prvenstveno nefinancijskim pokazateljima koristi samo 7 (16%) ispitanika. Odgovor "ostalo" odabrala su 2 (5%) ispitanika (tablica 6).

Tablica 6: Instrumenti mjerenja kvalitete poslovanja internih revizora

Mjerenje kvaliteta poslovanja	Broj anketiranih	Postotak
Financijskim pokazateljima	11	26%
Nefinancijskim pokazateljima	7	16%
I financijskim i nefinancijskim pokazateljima	23	53%
Ostalo	2	5%
Ukupno	43	100,00%

Što se tiče važnosti financijskih i nefinancijskih pokazatelja pri ocjeni kvalitete poslovanja, njih 37 (86%) smatra da su financijski i nefinancijski pokazatelji podjednako važni, prednost financijskim pokazateljima dalo je 6 (14%) ispitanika. Orijentiranost prvenstveno financijskim, a manje operativnim i upravljačkim ciljevima pokazuje i činjenica da niti jedan ispitanik nije ocijenio nefinancijske pokazatelje ključnima u ocjeni kvalitete poslovanja (slika 6).

Tablica 7: Važnost financijskih i nefinancijskih pokazatelja u revizorovoj ocjeni kvalitete poslovanja

Uloga i važnost financijskih i nefinancijskih pokazatelja pri ocjeni kvalitete poslovanja	Broj anketiranih	Postotak
Važniji su financijski pokazatelji	6	14%
Važniji su nefinancijski pokazatelji	0	0%
Financijski i nefinancijski pokazatelji su podjednako važni	37	86%
Ukupno	43	100%

U okviru ocjene kvalitete poslovanja cilj istraživanja bio je utvrditi koji su financijski pokazatelji (indikator, veličine) značajni pri ocjeni kvalitete poslovanja internih revizora. Rezultati istraživanja pokazuju da interni revizori u Republici Hrvatskoj pri ocjeni kvalitete poslovanja značajnim i jako značajnim smatraju pokazatelje dobiti, novčanog toka, likvidnosti, ukupnih prihoda (prodaje) te pokazatelje koji upućuju na snižavanje ukupnih troškova (tablica 8). Naime, kod navedenih pokazatelja medijan osnovnog skupa je veći od ocjene 3 na ljestvici, što znači da se većina (50 ispitanika) raspoređuje na ocjene 4 ili 5, dok se 50% ispitanika raspoređuje na ocjene 1, 2 ili 3.³ Manje se koriste, pa su time i manje značajni, pokazatelji zarade po dionici, profitabilnosti kapitala (ROE), pokazatelji profitabilnosti imovine (ROA), pokazatelji ekonomske dodane vrijednosti, pokazatelji isplate dividendi i rast tržišnih cijena dionica (tablica 8 i 9).

Tablica 8: Wilcoxon Signed Rank Test: FINANCIJSKI POKAZATELJI

	N	N*	Estimated Median	Achieved Confidence	Confidence Interval	
					Lower	Upper
DOBIT	42	1	4.00	95.0	3.50	4.50
NOVČANI TOK	40	3	4.000	95.0	4.00	4.50
LIKVIDNOST	40	3	4.000	95.0	4.00	4.50
EPS (zarade po dionici)	36	7	2.50	95.0	2.00	3.00
ROA (profitabilnost imovine)	40	3	3.50	95.0	2.50	4.00
ROE (profitabilnost kapitala)	41	2	3.00	95.0	2.50	4.00
ROS	40	3	4.000	95.0	3.50	4.00
SNIŽAVANJE UKUPNIH TROŠKOVA	41	2	4.000	95.0	3.50	4.00
EVA	39	4	2.50	95.0	2.00	3.50
ISPLATA DIVIDENDI	37	6	2.50	95.0	2.00	3.50
RAST TRŽIŠNE CIJENE DIONICA	37	6	2.50	95.0	1.50	3.00

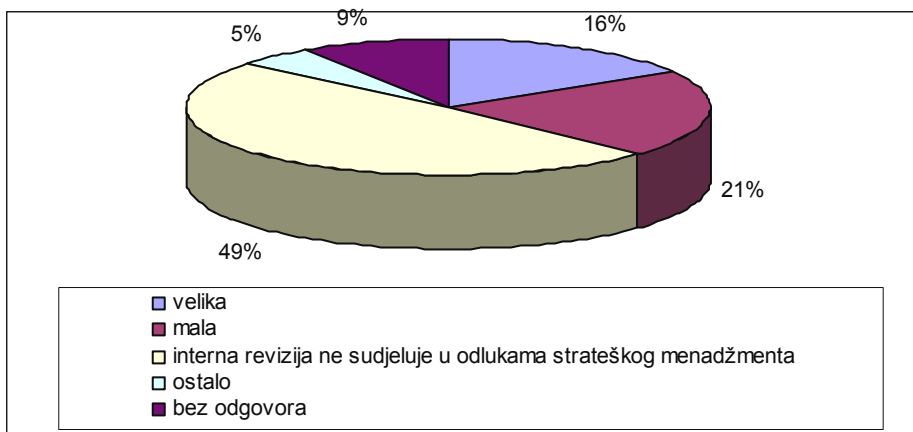
³ Ocjena značajnosti (važnosti) pojedinih financijskih pokazatelja ocjenjivana je ocjenama od 1 do 5 pri čemu: 0 – ne mogu procijeniti, 1 – beznačajni su, 2- imaju vrlo malo značenje, 3 - značajni su, 4 – vrlo značajni, 5 – jako značajni.

Tablica 9: Wilcoxon Signed Rank Test: FINANCIJSKI POKAZATELJI

Test of median = 3.000 versus median > 3.000						
	N		for	Wilcoxon		Estimated
	N	N*	Test	Statistic	P	Median
DOBIT	42	1	32	427.5	0.001	4.000
NOVČANI TOK	40	3	32	496.0	0.000	4.000
LIKVIDNOST	40	3	36	602.5	0.000	4.000
EPS	36	7	31	141.5	0.982	2.500
ROA	40	3	29	221.0	0.474	3.500
ROE	41	2	32	259.5	0.537	3.000
ROS	40	3	23	253.0	0.000	4.000
SNIŽAVANJE UKUPNIH TROŠKOVA	41	2	29	389.0	0.000	4.000
EVA	39	4	35	216.5	0.948	2.500
ISPLATA DIVIDENDI	37	6	33	199.0	0.929	2.500
RAST TRŽIŠNE CIJENE DIONICA	37	6	31	122.0	0.993	2.500

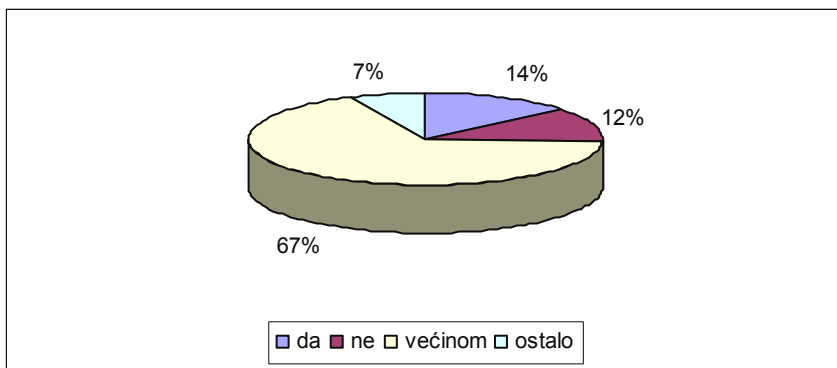
7.5. Uloga interne revizije u procesu strateškog upravljanja

U okviru provedenog empirijskog istraživanja nastojalo se identificirati i to kakva je uloga i značenje interne revizije u procesu utvrđivanja ciljeva i izbora strategije poduzeća u Republici Hrvatskoj. "Interni revizori svojim radom trebaju utjecati na kvalitetu ukupnog poslovanja, stvaranje dodane vrijednosti, kao i na unaprjeđenje postojeće prakse kako bi se snizili troškovi poslovanja i povećala učinkovitost, što u konačnici može rezultirati izvorom prednosti nad konkurentima"/16, str. 132/. Rezultati ukazuju na određene probleme s kojima se profesija internih revizora u Republici Hrvatskoj susreće. Određeni dio problema proizlazi iz činjenice da menadžment najvećih hrvatskih poduzeća još uvijek nije prepoznao doprinos koji interna revizija može dati poduzeću u pogledu poboljšanja kvalitete poslovanja. Prema rezultatima istraživanja od ukupno 43 ispitanika, 21 (49%) je odgovorilo da interna revizija ne sudjeluje u pripremi odluka strateškog menadžmenta, 9 (21%) ispitanika pridalo je malu važnost ulozi interne revizije u postupku odabira ciljeva i strategije poduzeća. Samo 7 ispitanika (16%) sudjeluje u pripremi odluka za strateški menadžment (slika 7).

Slika 7: Uloga interne revizije u procesu strateškog upravljanja

Uz ulogu internih revizora u procesu strateškog upravljanja i odlučivanja potrebno je razmotriti pitanje kompetentnosti i stručne obrazovanosti internih revizora za ocjenjivanje i vrjednovanje vjerojatnosti ostvarivanja utvrđenih strateških ciljeva i strategije poduzeća. Rezultati istraživanja su sljedeći: 6 ispitanika (14%) smatra se kompetentnim za ocjenjivanje i vrjednovanje vjerojatnosti ostvarivanja utvrđenih strateških ciljeva i strategije poduzeća, 5 ispitanika (12%) ne smatra se kompetentnim, dok se najveći broj ispitanika 29 ili 67% opredijelio da se većim dijelom (većinom) smatraju kompetentnima (slika 8).

Slika 8: Kompetentnost internih revizora za uključivanje u proces strateškog menadžmenta



8. ZAKLJUČAK

Mnogobrojni ciljevi koji se organiziranjem sustava internih kontrola u poduzeću žele postići, mogu se svesti pod zajednički nazivnik: osigurati uspješno odvijanje poslovnih procesa i ostvarivanje planovima utvrđenih ciljeva poslovanja poduzeća. U tom sklopu menadžment organizira internu reviziju sa zadatkom nadzora i ocjene funkcioniranja sustava internih kontrola u smislu praćenja ostvarivanja njegovih ciljeva i zadataka. Interna revizija utvrđuje pouzdanost, realnost i integritet financijskih i operativnih informacija koje dolaze iz različitih organizacijskih dijelova, a na temelju kojih se donose odgovarajuće poslovne odluke na svim razinama upravljanja. Poslovno odlučivanje tako postaje sigurnije, budući da se zasniva na prethodno verificiranoj informacijskoj podlozi, i to od stručnih i nezavisnih internih revizora. Interna revizija kritički ispituje planove, programe, politike i procedure poradi ocjene planiranja u poduzeću. Interna revizija ocjenjuje primjerenost organizacijskih rješenja u poduzeću koja trebaju omogućiti ostvarivanje planiranih ciljeva. Mogli bismo jednostavno ustvrditi da je interna revizija fokusirana na poslovanje poduzeća u najširem smislu s ciljem pružanja pomoći i podrške menadžmentu u uspješnom ispunjavanju njegovih brojnih zadataka i ciljeva, u prevenciji mogućih problema te korekciji nastalih problema. Međutim, valja istaknuti da interna revizija ne ispituje i ne analizira uvijek sve dijelove i aspekte poslovanja poduzeća, već da svoja ispitivanja provodi selektivno, prema stupnju rizičnosti, usmjeravajući se na one segmente poslovanja koji su kritičniji za uspješnost poduzeća u cjelini. Interna revizija mora biti autonomna u obavljanju svojih zadataka, što znači da na njezin rad, informacije, zaključke i ocjene ni na koji način ne smije utjecati menadžment poduzeća.

Uspjeh interne revizije kao profesije i instrumenta upravljanja u budućnosti ovisi ponajprije o njoj samoj. Izazova ne nedostaje, a u njihovom prihvaćanju čini se da je kao prvo potrebno sve napore usmjeriti u područja i probleme s kojima se suočava suvremeno upravljanje te izgradnju i održavanje dobre komunikacije i odnosa sa svim razinama upravljanja. Interni će revizori tako dobiti zasluženo povjerenje i podršku svom radu, što je pak temeljna pretpostavka za implementaciju svih ovih suvremenih trendova u svakodnevni život i djelovanje interne revizije u nekoj organizaciji.

Sukladno rezultatima provedenog empirijskog istraživanja može se zaključiti da stupanj razvoja interne revizije u poduzećima u Republici Hrvatskoj ne korespondira s dostignutim stupnjem razvoja te profesije u zemljama razvijenog tržišnog gospodarstva. U prilog tome ide činjenica da je upravljačka revizija tek manjim dijelom zastupljena u pojedinačnim revizijama u Hrvatskoj. Nadalje, valja ukazati i na potrebu za kontinuiranom edukacijom sukladno navedenim recentnim trendovima u razvoju profesije internih revizora i to ne samo internih revizora, nego i menadžmenta hrvatskih poduzeća u smislu povećanja razine svijesti i djelovanja u odnosu na pojedine oblike internog nadzora nad poslovanjem poduzeća.

LITERATURA

1. Belak, V. (1995.) Menadžersko računovodstvo. Zagreb: RRiF Plus.
2. Boynton, W. C. i Kell, W. G. (1996.) *Modern Auditing*. New York, Chichester, etc: John Wiley & Sons.
3. Chambers, A. D., Selim, G. M i Vinten, G. (1993.) *Internal Auditing*. London: Pitman Publishing.
4. Dunn, J. (1996.) *Auditing: Theory and Practice*. London: Prentice Hall.
5. *Ekonomski leksikon* (1995.), Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža i Masmedia.
6. Europska konfederacija instituta internih revizora (1999.): *The Internal Auditor's Role in the Prevention of Fraud*. Antwerpen: ECIIA.
7. Kovačević, R. (1987.) *Kontrola i revizija poslovanja*. Zagreb: Informator.
8. Krajčević, F., Lindemann, P. i Nagel, K. (1972.) *Revizija i kontrola kod konvencionalne i automatske obrade podataka*. Zagreb: Informator.
9. Krogstad, J. L., Ridley, A. J. i Rittenberg, L. E. (2000.) Where are we going?. *Internal Auditing 1/2000*.
10. Meigs, W. B., Whittington, O. R., Pany, K. J., Meigs, R. F. (1988.) *Principles of Auditing*. Illinois: Irwin, Homewood.
11. Position paper on internal auditing in Europe, European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA), Antwerpen, 1996.
12. Rittenberg, L. E. i Schwieger, B. J. (2000.) *Auditing Concepts for a Changing Environment*. Orlando, Florida, Harcourt College Publisher.
13. Spencer Pickett, K. H. (1997.) *The Internal Auditing Handbook*. New York, Chichester, etc: John Wiley & Sons.

14. Spremić, I. (1996.) Uloga interne revizije i istraživanje mogućnosti načina organiziranja, U: Tadijančević, S., ur. *Zbornik radova XXXI simpozij HZRFD Računovodstvo, poslovne financije i revizija u suvremenim uvjetima*, Pula.
15. Spremić, I. (1998.) Standardi interne revizije, U: Žager, L., ur. *Zbornik radova Interna revizija i kontrola*, Zagreb-Opatija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Sekcija internih revizora.
16. Spremić, M.: Uloga internih revizora u strateškom planiranju informacijskih sustava, *Zbornik radova - Interna revizija i kontrola*, HZRFD, Sekcija internih revizora, Zagreb – Poreč, 2001.
17. Vitezić, N. (1993.) Interna kontrola i revizija u funkciji menadžmenta, U: *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*. Rijeka: Ekonomski fakultet Rijeka.
18. Vitezić, N. (1998.) Sustav nadzora u funkciji gospodarskog razvitka Republike Hrvatske. U: Žager, L., ur. *Zbornik radova Interna revizija i kontrola*, Zagreb-Opatija: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Sekcija internih revizora.