

Dr. sc. Mario Filipović<sup>1</sup>

# MODELIRANJE ODNOSA INTERNE REVIZIJE I UPRAVLJAČKIH STRUKTURA KREDITNIH INSTITUCIJA

*Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper*

UDK / UDC: 65.012.4:657.6

DOI: 10.51650/ezrvs.18.3-4.1

Primljeno / Received: 13/09/2024

Prihvaćeno / Accepted: 03/10/2024

*Upravljačke strukture bilo kojeg poslovnog subjekta komuniciraju s brojnim dionicima procesa korporativnog upravljanja. U mreži onih koji aktivno komuniciraju s upravljačkim strukturama posebno mjesto pripada internim revizorima. Upravo se ovim radom nastoji detaljnije sagledati taj odnos i to na primjeru komunikacije upravljačkih struktura kreditnih institucija i njihovih internih revizora. Imajući u vidu činjenicu kako su ti odnosi kompleksni, pozornost je u ovom radu usmjerena na oblikovanje modela komuniciranja upravljačkih struktura i internih revizora u kreditnim institucijama, sve kako bi se poboljšao rad jednih i drugih. Kvantitativnim istraživanjem, koje je provedeno u Republici Hrvatskoj, tj. korištenjem anketnih upitnika testiran je oblikovani model. U tom su istraživanju, kao ispitanici, sudjelovali: članovi uprave i nadzornih odbora kreditnih institucija, njihovi interni revizori i stečajni upravitelji i stručno osoblje tih institucija u stečaju – njih ukupno 117. Temeljem toga istraživanja zaključeno je kako oblikovani model komuniciranja poboljšava rad upravljačkih struktura kreditnih institucija i interne revizije.*

**Ključne riječi:** kreditne institucije; komunikacijski model; upravljačke strukture; interni revizori.

## 1. Uvod

Kreditne su institucije od velike važnosti za svako gospodarstvo. Održivom gospodarstvu potrebne su zdrave kreditne institucije. Svaki poremećaj u poslovanju tih institucija, koji za posljedicu ima – u pravilu – nesagledive štetne posljedice po njihove klijente, potrebno je čim prije spriječiti. Od interne revizije i upravljačkih struktura kreditnih institucija, među ostalim akterima korporativnog upravljanja, očekuje se pravodobno sprječavanje tih poremećaja. Pretpostavka takve reakcije jest njihova dobra komunikacija. Osim toga, kvaliteta te komunikacije – uspostavljena na primjereno oblikovanom modelu – može unaprijediti rad jednako internih revizora kao i upravljačkih struktura tih institucija.

Problem ovoga istraživanja jest: je li moguće modelirati način komuniciranja između upravljačkih struktura kreditnih institucija i internih revizora te utvrditi utječe li percipirana razina

<sup>1</sup> Docent; Sveučilište u Splitu, Pomorski fakultet, Ruđera Boškovića 37, 21 000 Split, Republika Hrvatska; e-mail: mfilipovic@pfst.hr

kvalitete komunikacije na učinkovitost upravljačkih struktura tih institucija i internih revizora. Takav komunikacijski model, koji bi pridonosio uspješnijem radu upravljačkih struktura kreditnih institucija i internih revizora, bio bi najbolja brana negativnim poslovnim trendovima tih institucija. Uz to pridonosio bi i boljem poslovanju kreditnih institucija. Baš zbog toga se kao namjena ovoga rada ističe kreiranje modela komuniciranja između upravljačkih struktura kreditnih institucija i internih revizora s testiranjem toga modela putem anketnih upitnika.

Temeljem navedenog problema i namjene rada postavljeni su sljedeći ciljevi ovoga istraživanja: prikazati teorijski okvir istraživanja odnosa upravljačkih struktura i internih revizora te oblikovati model komuniciranja upravljačkih struktura kreditnih institucija i internih revizora; analizirati kvalitetu komunikacije upravljačkih struktura kreditnih institucija i internih revizora te utječe li ona na učinkovitost upravljačkih struktura i internih revizora; analizirati kvalitetu komunikacije revizijskog odbora kreditnih institucija i internih revizora te utječe li ona na učinkovitost internih revizora i upravljačkih struktura, osobito nadzornog odbora; rasvijetliti utječe li neučinkovitost internih revizora na otvaranje stečajeva kreditnih institucija i poboljšava li predloženi model komuniciranja upravljačkih struktura kreditnih institucija i internih revizora rad jednih i drugih. Slijedeći ciljeve rada, oblikovane su hipoteze:

H1 – Kvaliteta komunikacije upravljačkih struktura kreditnih institucija i internih revizora utječe na učinkovitost upravljačkih struktura i interne revizije.

H2 – Kvaliteta komunikacije revizijskog odbora kreditnih institucija i internih revizora utječe na učinkovitost interne revizije i upravljačkih struktura, osobito nadzornog odbora.

H3 – Neučinkovitost internih revizora utječe na otvaranje stečajeva kreditnih institucija.

## **2. Teorijski okvir**

### **2.1. Interna revizija i upravljačke strukture u kreditnim institucijama**

Financijske su institucije posrednici na financijskom tržištu. S obzirom na to primaju ili ne depozite te se institucije često u literaturi nazivaju depozitnim odnosno nedepozitnim. Depozitnim financijskim institucijama smatraju se stambene štedionice, štedne banke i banke. Uz to, hrvatsko ih zakonodavstvo naziva kreditnim institucijama. Najpoznatija kreditna institucija je, bez sumnje, banka. Samuelson i Nordhaus (2000, str. 488) ističu kako je "banka relativno jednostavan poslovni pothvat". Slijedom toga ta kreditna institucija pruža različite bankovne, osnovne i dodatne financijske usluge svojim klijentima i od njih ih naplaćuje.

Kreditne su institucije trgovačka društva ustrojena kao dionička društva čiji su organi glavna skupština, nadzorni odbor i uprava. Ta tri organa mora imati dioničko društvo (Mlikotin-Tomić i suradnici, 1994, str. 212). Uprava vodi poslovanje društva, a glavnu skupštinu čine njegovi vlasnici. Nadzorni odbor, u skladu s nazivom toga organa, nadzire poslovanje društva. Za razliku od upravnog odbora koji obilježava monistički model korporativnog upravljanja, nadzorni odbor dominira u kontinentalnom modelu korporativnog upravljanja. Kako bi što bolje ispunio svoju zadaću taj odbor može imenovati (Zakon o trgovačkim društvima, čl. 264 st. 3) komisije/odbore, poput (Kodeks korporativnog upravljanja, 2019, t. 24): odbora za imenovanja, odbora za primitke i revizijskog odbora. Kreditna institucija može, uz

navedene, osnovati sljedeće odbore nadzornog odbora: a) odbor za sprječavanje pranja novca i financiranja terorizma, b) odbor za etiku, c) odbor za ponašanje i d) odbor za usklađenost (Odluka o sustavu upravljanja, čl. 10 st. 1).

Upravljačke strukture (uprava, nadzorni odbor i glavna skupština) u svome radu koriste odgovarajuće mehanizme korporativnog upravljanja, među njima i internu reviziju. "Interna revizija je neovisno i objektivno pružanje angažmana s izražavanjem uvjerenja i savjetodavnih usluga, osmišljena da doprinosi stvaranju dodane vrijednosti i unapređuje poslovanje organizacije. Ona pomaže organizaciji u ispunjavanju njezinih ciljeva uvodeći sustavan, discipliniran pristup procjenjivanju i poboljšanju djelotvornosti upravljanja rizicima, kontrole i korporativnog upravljanja" (Međunarodni okvir profesionalnog djelovanja, 2017). Proces interne revizije sastoji se od: a) planiranja angažmana, b) obavljanja angažmana, c) priopćavanja rezultata i d) praćenja postupanja s rezultatima (Filipović i suradnici, 2018, str. 67). Svako izvješće internog revizora treba sadržavati: "1. ciljeve revizijskog angažmana, vrijeme obavljanja i djelokrug rada, 2. opis revizijskih nalaza, 3. preporuke, 4. akcijski plan" (Tušek, 2017, str. 262). Izvješća internih revizora dostavljaju se mjerodavnim osobama tj. onima koji mogu poduzimati preporučene aktivnosti i otklanjati uočene nedostatke. Osim navedenih osoba, izvješće internog revizora dostavlja se najčešće eksternim revizorima i članovima revizijskog odbora.

Kreditne su institucije dužne, među ostalim, uspostaviti i kontrolnu funkciju interne revizije (Zakon o kreditnim institucijama, čl. 105 st. 1) koja je dužna sastavljati operativna izvješća i izvješća o radu i dostavljati ih odgovornim osobama za područje koje je bilo predmetom interne revizije (Odluka o sustavu upravljanja, čl. 8 st. 1 i 3). Smjernice za rad internih revizora sadržane su u Međunarodnim standardima za profesionalno obavljanje interne revizije (2016). Neki od njih izravno, a neki neizravno daju upute internim revizorima u pogledu komuniciranja s upravljačkim strukturama kreditne institucije. Glavni interni revizor mora komunicirati s upravljačkim strukturama kreditne institucije i biti s njima u izravnoj interakciji (Međunarodni okvir profesionalnog djelovanja, 2017, Standardi obilježja, 1111 – Izravna interakcija s odborom).

## **2.2. Pregled dosadašnjih istraživanja komunikacije interne revizije i upravljačkih struktura**

Odnosi interne revizije i upravljačkih struktura zaokupljali su, ne baš često, pozornost znanstvenika. Osobito su rijetka istraživanja tih odnosa u kreditnim institucijama, što je u fokusu ovoga rada. Istraživanju odnosa interne revizije i upravljačkih struktura, neovisno o kojim subjektima je riječ, pridonio je Colbert (2002) analizirajući komunikaciju internih i eksternih revizora u kontekstu korporativnog upravljanja pri tome otvarajući, uz ostala, i pitanje je li suvišan jedan od ta dva revizijska angažmana. Produbljujući tu analizu Haron i suradnici (2004) smatraju kako je eksternim revizorima prihvatljivija interna revizija koju su proveli vanjski subjekti jer je neovisnija, tj. nije izložena utjecaju upravljačkih struktura poslovnog subjekta. Smith (2005) u svom radu poseban naglasak stavlja na komunikacijske vještine internih revizora smatrajući ih presudnim za njihov kvalitetan rad.

Cohen i suradnici (2007) u svome se istraživanju ponajprije bave komunikacijom revizora s revizijskim i upravnim odborom ističući kako komuniciranje revizijskog odbora s eksternim

revizorima o određenim temama može poboljšati rad internih revizora. Osim što Ionescu (2010) posebnu pozornost poklanja odnosu kvalitete eksternih revizora i učinkovitosti korporativnog upravljanja, u svom se radu bavi i odnosom interne revizije i revizijskog odbora naglašavajući njihovu važnost u oblikovanju pouzdanih internih kontrola u bankama. Fokus istraživanja koje su proveli Munro i Stewart (2011) jest na komuniciranju internih revizora s revizijskim odborom. Rezultati toga istraživanja sugeriraju kako je dobra suradnja interne revizije i revizijskog odbora, prožeta njihovim češćim susretima, preduvjet uspješnog rada internih revizora i bolje prakse korporativnog upravljanja.

Veća vjerodostojnost financijskih izvještaja banaka u Španjolskoj posljedica je većeg nadzora tih izvještaja od strane internih revizora, jedan je od zaključaka istraživanja koje su proveli Gras-Gil i suradnici (2012). Chambers i Odar (2015) u svom radu koji se bavi redizajniranjem uloge interne revizije otvaraju pitanje treba li se – u javnom interesu – ta vrsta revizije, u traganju za većim stupnjem neovisnosti, istrgnuti iz zagrljaja upravljačkih struktura i izvještavati javnost o nepravilnostima većih razmjera. Hoos i suradnici (2015) u zanimljivom istraživanju prikazuju dileme internih revizora u vezi izvršavanja uputa nadređenih, s obzirom na činjenicu da su iznad njih upravni i revizijski odbor. U radu Zince (2016), u kojemu su analizirani glavni trendovi interne revizije u kreditnim institucijama, apostrofirana je njezina potpora upravljačkim strukturama u upravljanju rizicima i nadziranju sustava internih kontrola.

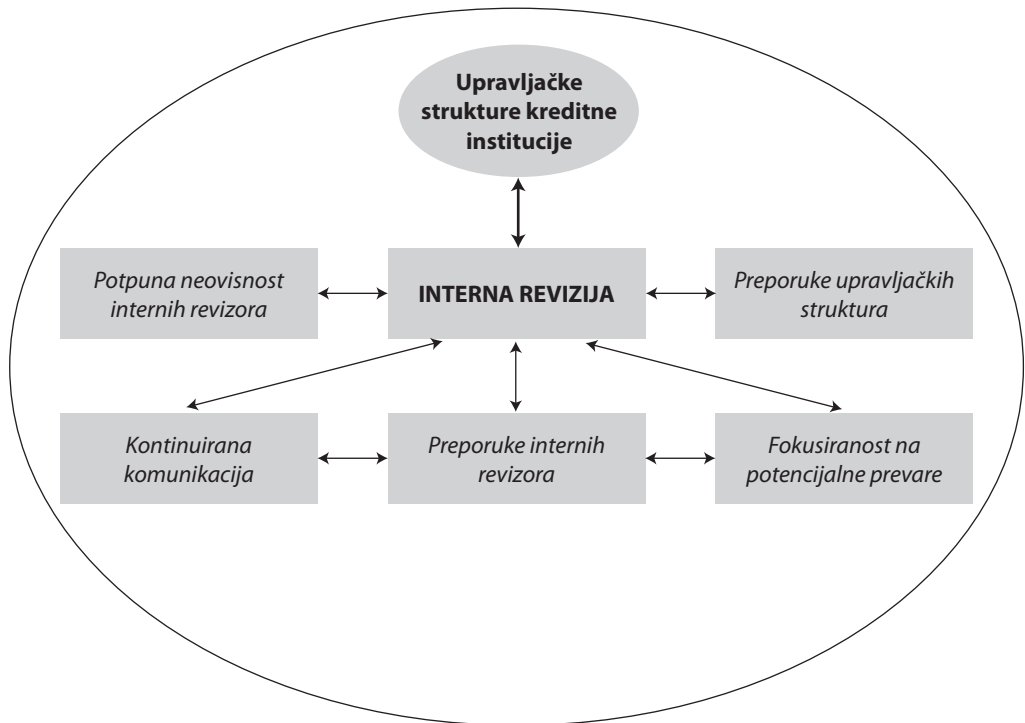
### **2.3. Oblikovanje komunikacijskog modela**

Kontrola rizika kolapsa i uspješnost poslovanja pretpostavke su dugoročne održivosti bilo koje organizacije. To se odnosi i na kreditne institucije. Stoga je bitno da upravljačke strukture tih institucija pravovremeno prepoznaju sve čimbenike koji im mogu omogućiti učinkovitiji rad te stabilnost i uspješnost poslovanja. U tom smislu su im od velike važnosti i različiti mehanizmi nadzora. Svi oblici nadzora, uključujući i internu reviziju, pridonose kontroli rizika kolapsa kreditnih institucija i unaprjeđenju uspješnosti njihova poslovanja.

Angažman interne revizije svoj puni smisao poprima tek s predajom izvješća o obavljenoj reviziji, koje – među ostalim – uključuje i preporuke, upravljačkim strukturama kreditnih institucija. Kvalitetan rad tog oblika nadzora ovisi, ponajprije, o dobroj komunikaciji baš s tim strukturama. Osim toga, bez na takav način uspostavljene komunikacije upitna je učinkovitost i upravljačkih struktura kreditnih institucija. Zbog toga je i jednima i drugima u interesu oblikovati takav komunikacijski model koji bi unaprijedio rad jednako upravljačkih struktura tih institucija kao i internih revizora.

Komunikacijski model, prikazan na slici 1., okvir je za uspostavu kvalitetnih odnosa upravljačkih struktura kreditnih institucija i internih revizora.

Slika 1. Model komuniciranja interne revizije s upravljačkim strukturama kreditne institucije



Izvor: Autor rada

Kako sama slika sugerira taj model tvore sljedeće komponente:

- potpuna neovisnost u radu internih revizora kreditnih institucija
- kontinuirana komunikacija<sup>2</sup> internih revizora s članovima uprave, nadzornog i revizijskog odbora kreditnih institucija
- uvažavanje preporuka internih revizora upućenih upravljačkim strukturama kreditnih institucija
- fleksibilnost i spremnost internih revizora da se angažiraju na odabranim segmentima rada koje su sugerirale upravljačke strukture i revizijski odbor kreditnih institucija i
- fokusiranost internih revizora na potencijalne prijevare.

Za očekivati je kako prikazani model komunikacije upravljačkih struktura kreditnih institucija i internih revizora može poboljšati rad jednih i drugih.

<sup>2</sup> Pod tom komunikacijom smatraju se tjedni, po potrebi dnevni sastanci internih revizora s članovima uprave, nadzornog i revizijskog odbora kreditnih institucija.

### 3. Metodologija istraživanja

U ovom se dijelu rada najprije navode metodološka pojašnjenja postavljenih hipoteza. Tako se, vezano uz hipotezu H1, pod kvalitetom komunikacije internih revizora i upravljačkih struktura kreditne institucije razumijeva koliko su česti i sadržajni njihovi sastanci. Kvaliteta komunikacije mjerena je odgovorima ispitanika sadržanim u anketnom upitniku čiji je format bio od toga kako komuniciranja nema, kako je slabo, osrednje, vrlo dobro do toga kako je komuniciranje izvrsno. Pod učinkovitošću odnosno neučinkovitošću internih revizora razumijeva se ispunjavanje odnosno neispunjavanje njihovih zadaća sukladno Međunarodnom okviru profesionalnog djelovanja. Pod učinkovitošću odnosno neučinkovitošću upravljačkih struktura kreditnih institucija smatra se ispunjavanje odnosno neispunjavanje njihovih zadaća u skladu s onim što navode propisi i planovi poslovanja. Kvaliteta komunikacije upravljačkih struktura kreditnih institucija i internih revizora i njezin utjecaj na učinkovitost jednih i drugih utvrđena je i odgovorima ispitanih na pitanja u vezi s modelom komuniciranja upravljačkih struktura kreditnih institucija i internih revizora. Njihovi su se odgovori kretali u rasponu od toga kako komunikacijski model ne pridonosi, neznatno pridonosi, osrednje pridonosi, jako pridonosi do toga kako izrazito jako pridonosi uspješnijem radu upravljačkih struktura kreditnih institucija i internih revizora. Nadalje, internim revizorima u anketnom je upitniku postavljeno pitanje o neovisnosti interne revizije u kreditnoj instituciji na koje su odgovarali s: nije, neznatno je, osrednje je, jako je te izrazito jako je neovisna.

Vezano uz hipotezu H2 pod kvalitetom komunikacije revizijskog odbora kreditnih institucija i internih revizora razumijeva se koliko su česti i sadržajni njihovi sastanci. Kvaliteta komunikacije mjerena je odgovorima ispitanika sadržanim u anketnom upitniku koji su se kretali u rasponu od toga kako komuniciranja nema, kako je slabo, osrednje, vrlo dobro do toga kako je komuniciranje izvrsno. Hipoteza H3 oblikovana je s ciljem testiranja povezanosti neučinkovitosti internih revizora i otvaranja stečajeva nad kreditnim institucijama u Republici Hrvatskoj. Ispitanicima su bili ponuđeni odgovori od toga kako neučinkovitost internih revizora nije, neznatno je, osrednje je, jako je, do toga kako je izrazito jako povezana s otvaranjem stečajeva nad tim institucijama. Stečajni upravitelji odnosno stručne osobe angažirane u kreditnim institucijama u stečaju na pitanje "je li neučinkovitost interne revizije pridonijela otvaranju stečaja nad kreditnom institucijom u kojoj su angažirani" mogli su odgovoriti: nije, neznatno je, osrednje je, jako je te izrazito jako je pridonijela.

Za potrebe empirijskog istraživanja provedeno je kvantitativno istraživanje. Analiza je imala više faza. Prvo je, s pomoću Cronbach alfa koeficijenata, procijenjena pouzdanost primijenjenih mjernih ljestvica. Nakon toga se pristupilo primjeni deskriptivne statistike, modela jednostavne linearne regresije i korelacijske analize. U istraživanju su korištena tri različita anketna upitnika. Prvi se odnosio na interne revizore kreditnih institucija. Njih 42 dalo je odgovore na pitanja iz toga upitnika. Drugi upitnik popunjavali su članovi uprave i nadzornih odbora kreditnih institucija – njih 48. Treći je upitnik bio namijenjen stečajnim upraviteljima i stručnom osoblju kreditnih institucija u stečaju. Taj upitnik je popunilo 27 ispitanika. Dakle, u anketnom istraživanju ukupno je sudjelovalo 117 ispitanika.

#### 4. Rezultati istraživanja

Ovaj dio rada prikazuje rezultate do kojih se došlo deskriptivnom statistikom, regresijskom i korelacijskom analizom.

Tablica 1. Deskriptivna analiza kvalitete komunikacije s upravljačkim strukturama s motrišta internih revizora kreditnih institucija

	Aritmetička sredina	Medijan	Standardna devijacija	Varijanca	Koeficijent asimetrije	Mjera zaobljenosti
Kvaliteta komunikacije upravljačkih struktura (uprave i nadzornog odbora) kreditnih institucija i internih revizora	4,29	4	0,55	0,31	0,03	-0,44
Kvaliteta komunikacije revizijskog odbora kreditnih institucija i internih revizora	4,10	4	0,85	0,72	-1,68	4,33

Sukladno tablici 1, veća je prosječna ocjena od strane internih revizora dodijeljena kvaliteti komunikacije s upravljačkim strukturama (4,29) nego s revizijskim odborom kreditne institucije (4,10).

Interni revizori smatraju (tablica 2.) kako je jako povezana neučinkovitost internih revizora s otvaranjem stečajeva nad kreditnim institucijama. Osim toga, ocijenili su organizacijski položaj interne revizije u kreditnoj instituciji kao jako neovisan.

Tablica 2. Deskriptivna analiza varijabli vezanih uz neučinkovitost internih revizora i ocjenu organizacijskog položaja interne revizije u kreditnoj instituciji, s motrišta internih revizora kreditnih institucija

	Aritmetička sredina	Medijan	Standardna devijacija	Varijanca	Koeficijent asimetrije	Mjera zaobljenosti
Povezanost neučinkovitosti internih revizora i otvaranja stečajeva nad kreditnim institucijama	3,86	4	1,12	1,25	1,40	-1,35
Ocjena organizacijskog položaja interne revizije u kreditnoj instituciji u smislu njezine neovisnosti	4,00	4	0,77	0,59	4,67	-1,37

Tablica 3. Deskriptivna analiza doprinosa modela komuniciranja upravljačkih struktura kreditnih institucija i internih revizora njihovom boljem radu, s motrišta internih revizora kreditnih institucija

	<b>Aritmetička sredina</b>	<b>Medijan</b>	<b>Standardna devijacija</b>	<b>Varijanca</b>	<b>Koeficijent asimetrije</b>	<b>Mjera zaobljenosti</b>
Potpuna neovisnost rada internih revizora u kreditnim institucijama	4,55	5	0,59	0,35	-0,93	-0,06
Kontinuirana (tjedna, po potrebi i dnevna) komunikacija članova uprave, nadzornog i revizijskog odbora kreditnih institucija s internim revizorima	4,31	4	0,60	0,37	-0,25	-0,55
Uvažavanje preporuka interne revizije od strane upravljačkih struktura kreditnih institucija	4,57	5	0,55	0,30	0,76	-0,51
Fleksibilnost i spremnost internih revizora da se angažiraju na odabranim segmentima rada koje su sugerirale upravljačke strukture i revizijski odbor kreditnih institucija	4,29	4	0,67	0,45	-0,41	-0,72
Fokusiranost internih revizora na potencijalne prijekave	4,50	5	0,71	0,50	-1,08	-0,11
UKUPNO – model komuniciranja upravljačkih struktura kreditnih institucija i internih revizora	4,44	4,60	0,62	0,39	-0,68	-0,39



Prosječna vrijednost komponenti oblikovanog modela je 4,44 što sugerira kako taj model jako pridonosi uspješnijem radu jednako upravljačkih struktura kreditnih institucija kao i internih revizora. U nastavku se prikazuju rezultati deskriptivne analize kroz optiku onih koji upravljaju kreditnim institucijama.

Tablica 4. Deskriptivna analiza kvalitete komunikacije s internim revizorima, s motrišta članova uprave i nadzornih odbora

	<b>Aritmetička sredina</b>	<b>Medijan</b>	<b>Standardna devijacija</b>	<b>Varijanca</b>	<b>Koeficijent asimetrije</b>	<b>Mjera zaobljenosti</b>
Kvaliteta komunikacije upravljačkih struktura (uprave i nadzornog odbora) kreditnih institucija i internih revizora	4,27	4	0,57	0,33	-0,06	-0,41
Kvaliteta komunikacije revizijskog odbora kreditnih institucija i internih revizora	4,29	4	0,68	0,47	0,86	1,34

Iz tablice 4. razvidno je kako članovi organa koji upravljaju kreditnim institucijama smatraju vrlo dobrom kvalitetu komuniciranja internih revizora i revizijskog odbora kreditnih institucija (4,29 – aritmetička sredina) te su gotovo identično ocijenili kvalitetu njihove komunikacije s internim revizorima (4,27).

Tablica 5. Deskriptivna analiza varijabli vezanih uz povezanost neučinkovitosti internih revizora i otvaranja stečajeva nad kreditnim institucijama, s motrišta članova uprave i nadzornih odbora

	<b>Aritmetička sredina</b>	<b>Medijan</b>	<b>Standardna devijacija</b>	<b>Varijanca</b>	<b>Koeficijent asimetrije</b>	<b>Mjera zaobljenosti</b>
Povezanost neučinkovitosti internih revizora i otvaranja stečajeva nad kreditnim institucijama	4,13	4	0,84	0,71	-0,34	2,59

Članovi upravljačkih struktura dodijelili su jačini povezanosti neučinkovitosti internih revizora i otvaranja stečajeva nad kreditnim institucijama prosječnu ocjenu 4,13.

Tablica 6. Deskriptivna analiza doprinosa modela komuniciranja upravljačkih struktura kreditnih institucija i internih revizora njihovom boljem radu, s motrišta članova uprave i nadzornih odbora

	<b>Aritmetička sredina</b>	<b>Medijan</b>	<b>Standardna devijacija</b>	<b>Varijanca</b>	<b>Koeficijent asimetrije</b>	<b>Mjera zaobljenosti</b>
Potpuna neovisnost rada internih revizora u kreditnim institucijama	4,52	5	0,62	0,38	-0,92	0,09
Kontinuirana (tjedna, po potrebi i dnevna) komunikacija članova uprave, nadzornog i revizijskog odbora kreditnih institucija s internim revizorima	4,13	4	0,61	0,37	-0,05	-0,21
Uvažavanje preporuka interne revizije od strane upravljačkih struktura kreditnih institucija	4,33	4	0,63	0,40	-0,39	-0,62
Fleksibilnost i spremnost internih revizora da se angažiraju na odabranim segmentima rada koje su sugerirale upravljačke strukture i revizijski odbor kreditne institucije	4,44	4,5	0,62	0,38	-0,61	-0,51
Fokusiranost internih revizora na potencijalne prijevare	4,35	4	0,60	0,36	-0,32	-0,61
UKUPNO – model komuniciranja upravljačkih struktura kreditnih institucija i internih revizora	4,35	4	0,61	0,38	-0,46	-0,41

Budući da prosječna vrijednost komponenti oblikovanog modela s motrišta članova uprave i nadzornih odbora iznosi 4,35 može se zaključiti kako taj model jako pridonosi uspješnijem radu upravljačkih struktura kreditnih institucija i internih revizora. U nastavku se prikazuju rezultati deskriptivne analize s motrišta stečajnih upravitelja i stručnog osoblja kreditnih institucija u stečaju.

Tablica 7. Deskriptivna analiza kvalitete komunikacije s internim revizorima prije pokretanja stečaja, s motrišta stečajnih upravitelja i stručnog osoblja kreditnih institucija u stečaju

	<b>Aritmetička sredina</b>	<b>Medijan</b>	<b>Standardna devijacija</b>	<b>Varijanca</b>	<b>Koeficijent asimetrije</b>	<b>Mjera zaobljenosti</b>
Kvaliteta komunikacije upravljačkih struktura (uprave i nadzornog odbora) kreditnih institucija i internih revizora prije pokretanja stečaja	2,33	2	0,73	0,54	-0,12	0,15
Kvaliteta komunikacije revizijskog odbora kreditnih institucija i internih revizora prije pokretanja stečaja	2,33	2	0,68	0,46	-0,25	1,25

Stečajni upravitelji i stručno osoblje kreditnih institucija u stečaju kvalitetu komunikacije upravljačkih struktura i revizijskog odbora kreditnih institucija s internim revizorima u razdoblju prije pokretanja stečaja smatraju slabom, dajući joj prosječnu ocjenu 2,33.

Tablica 8. Deskriptivna analiza varijabli vezanih uz doprinos neučinkovitosti internih revizora otvaranju stečajeva nad kreditnim institucijama, s motrišta stečajnih upravitelja i stručnog osoblja kreditnih institucija u stečaju

	<b>Aritmetička sredina</b>	<b>Medijan</b>	<b>Standardna devijacija</b>	<b>Varijanca</b>	<b>Koeficijent asimetrije</b>	<b>Mjera zaobljenosti</b>
Doprinos neučinkovitosti internih revizora otvaranju stečajeva nad kreditnim institucijama	3,48	3	0,85	0,72	0,89	1,29

Sukladno prikazanoj vrijednosti aritmetičke sredine (3,48) razvidno je kako su stečajni upravitelji i stručno osoblje kreditnih institucija u stečaju mišljenja da je neučinkovitost internih revizora osrednje pridonijela otvaranju stečajeva nad kreditnim institucijama.

Tablica 9. Deskriptivna analiza doprinosa modela komuniciranja upravljačkih struktura kreditnih institucija i internih revizora njihovom boljem radu, s motrišta stečajnih upravitelja i stručnog osoblja kreditnih institucija u stečaju

	Aritmetička sredina	Medijan	Standardna devijacija	Varijanca	Koeficijent asimetrije	Mjera zaobljenosti
Potpuna neovisnost rada internih revizora u kreditnim institucijama	4,04	4	0,65	0,42	-1,23	1,23
Kontinuirana (tjedna, po potrebi i dnevna) komunikacija članova uprave, nadzornog i revizijskog odbora kreditnih institucija s internim revizorima	3,93	4	0,73	0,53	-0,59	0,52
Uvažavanje preporuka internih revizora od strane upravljačkih struktura kreditnih institucija	3,96	4	0,71	0,50	-0,45	-0,96
Fleksibilnost i spremnost internih revizora da se angažiraju na odabranim segmentima rada koje su sugerirale upravljačke strukture i revizijski odbor kreditnih institucija	3,93	4	0,78	0,61	-0,09	0,47
Fokusiranost internih revizora na potencijalne prijevare	4,00	4	0,73	0,54	-0,47	-0,08
UKUPNO – model komuniciranja upravljačkih struktura kreditnih institucija i internih revizora	3,97	4	0,72	0,52	-0,56	0,23

Budući da su razlike među komponentama modela zanemarive (prosječna im je vrijednost 3,97), može se zaključiti kako sve do jedne – prema mišljenju stečajnih upravitelja i stručnog osoblja kreditnih institucija u stečaju – jako pridonose uspješnijem radu upravljačkih struktura kreditnih institucija i internih revizora.

Prva hipoteza, prema kojoj kvaliteta komuniciranja upravljačkih struktura kreditnih institucija i internih revizora utječe na njihovu učinkovitost, testirana je i regresijskom analizom. S obzirom na to da je pretpostavljen pozitivan smjer između nezavisne i zavisne varijable, primijenjen je t test na gornju granicu. Nezavisna varijabla<sup>3</sup> je kvaliteta komuniciranja upravljačkih struktura kreditnih institucija i internih revizora, a zavisna – njihova učinkovitost. Regresijska analiza prikupljenih podataka provedena je odvojeno za svaku skupinu ispitanika. Prije toga, analizirana je pouzdanost mjernih ljestvica kojima je ocijenjen model komunikacije upravljačkih struktura kreditnih institucija i internih revizora. Budući da Cronbach's alpha za taj model, koji iznosi 0,724770642, sugerira njegovu visoku pouzdanost, može se zaključiti kako su ispunjeni uvjeti za primjenu regresijske analize.

Tablica 10. Regresijska analiza utjecaja kvalitete komunikacije upravljačkih struktura kreditnih institucija i internih revizora na njihovu učinkovitost, s motrišta internih revizora

	Procjena parametara	Standardna pogreška	t vrijednost	p vrijednost
Slobodni koeficijent	0,772901428	0,672470805	1,1493457	0,257239562
X	0,158133055	0,030123338	5,249519697	0,000005330

Provedeno je testiranje uz razinu signifikantnosti  $\alpha = 0,05$  (5 %). Tada je za  $n = 42$  (broj učitanih opservacija),  $t_{\alpha}(n-2) = t_{0,05}(40) = 2,02$ . T vrijednost iznosi:  $t = \beta/\text{standardna pogreška } (\beta) = 0,158133055/0,030123338 = 5,249519697$ . S obzirom na to da je  $t > t_{\alpha}(n-2)$ , kao i to da je p vrijednost manja od 0,05, hipoteza H1 se prihvaća.

Tablica 11. Regresijska analiza utjecaja kvalitete komunikacije upravljačkih struktura kreditnih institucija i internih revizora na njihovu učinkovitost, s motrišta članova uprave i nadzornog odbora

	Procjena parametara	Standardna pogreška	t vrijednost	p vrijednost
Slobodni koeficijent	1,556124458	0,669314207	2,324953574	0,024541376
X	0,124694762	0,030566462	4,07946336	0,000177543

Provedeno je testiranje uz razinu signifikantnosti  $\alpha = 0,05$  (5 %). Tada je za  $n = 48$  (broj učitanih opservacija),  $t_{\alpha}(n-2) = t_{0,05}(46) = 2,02$ . T vrijednost iznosi:  $t = \beta/\text{standardna pogreška } (\beta) = 0,124694762/0,030566462 = 4,07946336$ . S obzirom na to da je  $t > t_{\alpha}(n-2)$ , kao i činjenicu da je p vrijednost manja od 0,05, hipoteza H1 se prihvaća.

<sup>3</sup> U tablicama regresijske analize "slobodni koeficijent" je nezavisna varijabla.

Tablica 12. Regresijska analiza utjecaja kvalitete komunikacije upravljačkih struktura i internih revizora na njihovu učinkovitost, s motrišta stečajnih upravitelja i stručnog osoblja kreditnih institucija u stečaju

	Procjena parametara	Standardna pogreška	t vrijednost	p vrijednost
Slobodni koeficijent	2,300149	1,061811651	2,166249153	0,040028477
X	0,001672	0,052992539	3,031544433	0,000085848

Provedeno je testiranje uz razinu signifikantnosti  $\alpha = 0,05$  (5 %). Tada je za  $n = 27$  (broj učitanih opservacija),  $t_{\alpha}(n-2) = t_{0,05}(25) = 2,06$ . T vrijednost iznosi:  $t = \beta/\text{standardna pogreška} (\beta) = 0,001672/0,052992539 = 3,031544433$ . S obzirom na to da je  $t > t_{\alpha}(n-2)$ , kao i činjenicu da je p vrijednost manja od 0,05, hipoteza H1 se prihvaća.

Na osnovi deskriptivne statistike i regresijske analize *prihvaća se hipoteza H1 prema kojoj kvaliteta komunikacije upravljačkih struktura kreditnih institucija i internih revizora utječe na učinkovitost upravljačkih struktura i interne revizije.*

Druga hipoteza, prema kojoj kvaliteta komunikacije revizijskog odbora kreditnih institucija i internih revizora utječe na učinkovitost interne revizije i upravljačkih struktura, osobito nadzornog odbora, također je testirana regresijskom analizom. S tim u vezi primijenjen je t test na gornju granicu. Nezavisna varijabla u toj analizi je kvaliteta komuniciranja revizijskog odbora kreditnih institucija s internim revizorima, a zavisna – njihova učinkovitost. Kao i kod prve hipoteze, regresijska analiza prikupljenih podataka provedena je odvojeno za svaku skupinu ispitanika.

Tablica 13. Regresijska analiza utjecaja kvalitete komunikacije revizijskog odbora i internih revizora na učinkovitost interne revizije i upravljačkih struktura, osobito nadzornog odbora, s motrišta internih revizora

	Procjena parametara	Standardna pogreška	t vrijednost	p vrijednost
Slobodni koeficijent	-1,119818878	1,054907793	-1,06153247	0,294815436
X	0,234761407	0,047254607	4,968010982	0,0000131

Provedeno je testiranje uz razinu signifikantnosti  $\alpha = 0,05$  (5 %). Tada je za  $n = 42$  (broj učitanih opservacija),  $t_{\alpha}(n-2) = t_{0,05}(40) = 2,02$ . T vrijednost iznosi:  $t = \beta/\text{standardna pogreška} (\beta) = 0,234761407/0,047254607 = 4,968010982$ . S obzirom na to da je  $t > t_{\alpha}(n-2)$ , kao i to da je p vrijednost manja od 0,05, hipoteza H2 se prihvaća.

Tablica 14. Regresijska analiza utjecaja kvalitete komunikacije revizijskog odbora i internih revizora na učinkovitost interne revizije i upravljačkih struktura, osobito nadzornog odbora, s motrišta članova uprave i nadzornih odbora

	Procjena parametara	Standardna pogreška	t vrijednost	p vrijednost
Slobodni koeficijent	12,52661597	1,74580156	7,175280547	0,00000000497
X	2,153992395	0,401838364	5,360345324	0,000002600

Provedeno je testiranje uz razinu signifikantnosti  $\alpha = 0,05$  (5 %). Tada je za  $n = 48$  (broj učitanih opservacija),  $t_{\alpha}(n-2) = t_{0,05}(46) = 2,02$ . T vrijednost iznosi:  $t = \beta/\text{standardna pogreška}(\beta) = 2,153992395/0,401838364 = 5,360345324$ . S obzirom na to da je  $t > t_{\alpha}(n-2)$ , kao i činjenicu da je p vrijednost manja od 0,05, hipoteza H2 se prihvaća.

Tablica 15. Regresijska analiza utjecaja kvalitete komunikacije revizijskog odbora i internih revizora na učinkovitost interne revizije i upravljačkih struktura, osobito nadzornog odbora, s motrišta stečajnih upravitelja i stručnog osoblja kreditnih institucija u stečaju

	Procjena parametara	Standardna pogreška	t vrijednost	p vrijednost
Slobodni koeficijent	22,89814815	1,874245161	12,21726411	0,000488460
X	1,80555555	0,77234211	2,33776655	0,003387221

Provedeno je testiranje uz razinu signifikantnosti  $\alpha = 0,05$  (5 %). Tada je za  $n = 27$  (broj učitanih opservacija),  $t_{\alpha}(n-2) = t_{0,05}(25) = 2,06$ . T vrijednost iznosi:  $t = \beta/\text{standardna pogreška}(\beta) = 1,80555555/0,77234211 = 2,33776655$ . S obzirom na to da je  $t > t_{\alpha}(n-2)$ , kao i činjenicu da je p vrijednost manja od 0,05, hipoteza H2 se prihvaća.

Na osnovi deskriptivne statistike i regresijske analize *prihvaća se hipoteza H2 prema kojoj kvaliteta komunikacije revizijskog odbora kreditnih institucija i internih revizora utječe na učinkovitost interne revizije i upravljačkih struktura, osobito nadzornog odbora.*

Prije prezentacije korelacijske analize, kojom je provedeno testiranje hipoteze H3 (neučinkovitost internih revizora utječe na otvaranje stečajeva kreditnih institucija), u tablici 16. uspoređuju se rezultati vrijednosti aritmetičkih sredina za varijablu povezanost neučinkovitosti internih revizora s otvaranjem stečajeva nad kreditnim institucijama.

Tablica 16. Komparacija rezultata aritmetičke sredine povezanosti neučinkovitosti internih revizora s otvaranjem stečajeva nad kreditnim institucijama

	<b>Motrište internih revizora</b>	<b>Motrište članova uprave i nadzornog odbora kreditnih institucija</b>	<b>Motrište stečajnih upravitelja i stručnog osoblja kreditnih institucija u stečaju</b>
Povezanost neučinkovitosti internih revizora s otvaranjem stečajeva nad kreditnim institucijama	3,86	4,13	3,48

Članovi uprave i nadzornog odbora mišljenja su kako je povezanost neučinkovitosti internih revizora s otvaranjem stečajeva nad kreditnim institucijama jača nego što to misle interni revizori i stečajni upravitelji i stručno osoblje kreditnih institucija u stečaju.

U kontekstu hipoteze H3 provedena je Kendall korelacijska analiza (tablica 17.) kako bi se vidjelo jesu li motrišta različitih skupina ispitanika ujednačena po ovom pitanju. Temeljem te analize evidentno je kako je motrište članova uprave i nadzornog odbora kreditnih institucija u korelaciji s motrištem stečajnih upravitelja i stručnog osoblja tih institucija u stečaju. Naime, korelacija je signifikantna uz razinu značajnosti 0,05 te iznosi 0,297.

Tablica 17. Kendall korelacijska analiza za hipotezu H3

			<b>Motrište članova uprave i nadzornog odbora kreditnih institucija</b>	<b>Motrište internih revizora kreditnih institucija</b>	<b>Motrište stečajnih upravitelja i stručnog osoblja kreditnih institucija u stečaju</b>
Kendall's	Motrište članova uprave i nadzornog odbora kreditnih institucija	Koeficijent korelacije	1,000	,249	0,297*
		Sig. (1-tailed)		,078	,047
	Motrište internih revizora kreditnih institucija	Koeficijent korelacije	,249	1,000	,102
		Sig. (1-tailed)	,078		,277
	Motrište stečajnih upravitelja i stručnog osoblja kreditnih institucija u stečaju	Koeficijent korelacije	0,297*	,102	1,000
		Sig. (1-tailed)	,047	,277	

\* korelacija je signifikantna uz razinu značajnosti 0,05



Temeljem rezultata deskriptivne statistike i korelacijske analize *prihvata se hipoteza H3 prema kojoj neučinkovitost internih revizora utječe na otvaranje stečajeva nad kreditnim institucijama.*

## 5. Rasprava

Prethodno prezentirani rezultati slični su rezultatima drugih istraživanja. Slično rezultatima Colbertova istraživanja iz 2002., oblikovani komunikacijski model interne revizore smatra bitnim osloncem za povećanje učinkovitosti upravljačkih struktura kreditnih institucija. Nadalje, rezultati su također u skladu s rezultatima istraživanja do kojih su došli Munro i Stewart. Naime, ti autori u svom radu iz 2011. ističu kako između odjela interne revizije i revizijskog odbora mora postojati otvorena linija za komunikaciju, dok je ovim istraživanjem utvrđeno kako kontinuirana (tjedna, po potrebi i dnevna) komunikacija članova uprave, nadzornog i revizijskog odbora kreditnih institucija i internih revizora jako pridonosi uspješnijem radu jednih i drugih.

Rezultati rada također su slični rezultatima istraživanja iz 2015. koje su proveli Hoos i suradnici, a odnose se na problematiku neovisnosti rada internih revizora u kreditnoj instituciji. Zanimljivo je kako su članovi uprave i nadzornog odbora kreditnih institucija kao i stečajni upravitelji i stručno osoblje u kreditnim institucijama u stečaju suglasni kako, među svim komponentama modela komuniciranja upravljačkih struktura kreditnih institucija i internih revizora, potpuna neovisnost rada internih revizora najviše pridonosi učinkovitosti jednako upravljačkih struktura kreditnih institucija kao i internih revizora.

Imajući u vidu činjenicu da je komunikacija upravljačkih struktura kreditnih institucija i internih revizora skromno istraživana, rezultati ovoga rada prilog su dosadašnjim istraživanjima u tom području. Zaključci provedenog teorijskog i empirijskog istraživanja nedvojbeno afirmiraju oblikovani komunikacijski model poželjnim kanalom povećanja učinkovitosti upravljačkih struktura u kreditnim institucijama i internih revizora.

## 6. Zaključak

Slijedeći prikazane rezultate istraživanja može se konstatirati kako su ciljevi rada ostvareni i kako su prihvaćene hipoteze istraživanja. Testiranjem oblikovanog modela komuniciranja upravljačkih struktura s internim revizorima utvrđeno je kako su svi ispitanici suglasni kako taj model jako pridonosi boljem radu jednako internih revizora kao i upravljačkih struktura kreditnih institucija. Znanstveni doprinos ovoga rada ogleda se u sveobuhvatnoj analizi odnosa internih revizora i upravljačkih struktura kreditnih institucija, a posebice u oblikovanju komunikacijskog modela koji bi trebao pridonijeti većoj učinkovitosti interne revizije te upravljačkih struktura u kreditnim institucijama. Osim rezultata empirijskog istraživanja, znanstveni doprinos ovoga rada vidljiv je i kroz sintezu i prikaz recentne strane i domaće literature kao i dosadašnjih istraživanja koja se odnose na komunikaciju interne revizije i upravljačkih struktura kreditnih institucija.

Ograničenja ovoga istraživanja jesu: a) veći broj skupina koje je trebalo anketirati, b) otežan pristup ispitanicima, c) subjektivnost anketiranih i d) potencijalni problem endogenosti

prilikom testiranja hipoteza putem regresijske analize budući da u komunikacijski model nisu uključene i brojne druge varijable koje utječu na učinkovitost upravljačkih struktura kreditnih institucija i internih revizora.

Kao i svako drugo, ovo je istraživanje ostavilo neka pitanja otvorenim poput, primjerice, nedostupnosti stečajnih upravitelja i stručnog osoblja kreditnih institucija koje su zaključile stečajni postupak. Njihovim anketiranjem u budućim istraživanjima povećao bi se broj ispitanih. Osim toga, daljnja istraživanja u ovom području mogla bi se proširiti za još jednu skupinu ispitanika koja bi se odnosila na osobe koje su bile u upravljačkim strukturama kreditnih institucija koje su završile u stečaju. Opažanja tih ispitanika proširila bi horizonte sličnih istraživanja u budućnosti. Nadalje, broj ispitanih povećao bi se uključivanjem u istraživanje kreditnih institucija u likvidaciji. Tako bi se anketirali likvidatori i stručno osoblje kreditnih institucija koje su, zbog poremećaja u poslovanju, završile u likvidaciji. Naposljetku, anketno istraživanje bi se moglo proširiti i na članove uprava odnosno nadzornih odbora kreditnih institucija koje su u postupku likvidacije. Proširivanje anketnog istraživanja i na te skupine predstavljalo bi poželjne smjernice daljnjih istraživanja u ovom području.

## LITERATURA

1. Chambers, A. D., Odar, M. (2015). A new vision for internal audit. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 30(1), str. 34-55.
2. Cohen, J., Gaynor, L. M., Krishnamoorthy, G., Wright, A. M. (2007). Auditor Communications with the Audit Committee and the Board of Directors: Policy Recommendations and Opportunities for Future Research. *Accounting Horizons*. Vol. 21(2), str. 165-187.
3. Colbert, J. L. (2002). Corporate governance: communications from internal and external auditors. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17(3), str. 147-152.
4. Filipović, I., Bartulović, M., Filipović, M. (2018). *Revizija – mehanizam nadzora i povjerenja*. Split: Redak.
5. Filipović, M. (2019). *Modeliranje odnosa revizije i upravljačkih struktura u kreditnim institucijama*, doktorska disertacija. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
6. Gras-Gil, E., Marin-Hernandez, S., Garcia-Perez de Lema, D. (2012). Internal audit and financial reporting in the Spanish banking industry. *Managerial Auditing Journal*. Vol. 27(8), str. 728-753.
7. Haron, H., Chambers, A., Ramsi, R., Ismail, I. (2004). The reliance of external auditors on internal auditors. *Managerial Auditing Journal*. Vol. 19(9), str. 1148-1159.
8. Hoos, F., Kochetova-Kozloski, N., d'Arcy, A. C. (2015). The Importance of the Chief Audit Executive's Communication: Experimental Evidence on Internal Auditors' Judgments in a 'Two Masters Setting'. *International Journal of Auditing*. Vol. 19(3), str. 166-181.
9. International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing/Međunarodni standardi za profesionalno obavljanje interne revizije (2016). Zagreb: The Institute of Internal Auditors i Hrvatski institut internih revizora. Raspoloživo na: <https://hiir.hr/hr/standardi/140> [pristupljeno: 3. lipnja 2024.].

10. Ionescu, L. (2010). Corporate governance effectiveness and quality of external audit. *Economics, management and financial markets*. New York, USA. 1(1), str. 144-149.
11. Kodeks korporativnog upravljanja (2019). Zagreb: Hanfa i Zagrebačka burza. Raspoloživo na: <https://zse.hr/hr/kodeks-korporativnog-upravljanja/1780> [pristupljeno: 5. lipnja 2024.].
12. Međunarodni okvir profesionalnog djelovanja (2017). Zagreb: Hrvatski institut internih revizora. Raspoloživo na: <https://hiir.hr/hr/standardi-i-smjernice/134> [pristupljeno: 3. lipnja 2024.].
13. Mlikotin-Tomić, D., Momčinović, H., Gverić, A., Spajić, F., Gulin, D., Spremić, I. (1994). *Zakon o trgovačkim društvima i pravno ekonomski aspekti njegove primjene*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
14. Munro, L., Stewart, J. (2011). External auditors' reliance on internal auditing: further evidence. *Managerial Auditing Journal*. Vol. 26(6), str. 464-481.
15. Odluka o sustavu upravljanja, Zagreb: Narodne novine d. d., Zagreb, broj 96/18, 67/19, 145/20, 145/21, 51/23 i 28/24.
16. Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D. (2000). *Ekonomija*. Zagreb: Mate.
17. Smith, G. (2005). Communication skills are critical for internal auditors. *Managerial Auditing Journal*. Vol. 20(5), str. 513-519.
18. Tušek, B. (2017). *Interna revizija – organizacijski i metodološki aspekti*. Zagreb: TEB – Poslovno savjetovanje d. o. o.
19. Zakon o kreditnim institucijama. Zagreb: Narodne novine d. d., broj 159/13, 19/15, 102/15, 15/18, 70/19, 47/20, 146/20 i 151/22.
20. Zakon o trgovačkim društvima. Zagreb: Narodne novine d. d., broj br. 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19, 34/22, 114/22 i 18/23.
21. Zinca, C. I. (2016). Major trends of the internal audit function in credit institutions. *The USV Annals of Economics and Public Administration*. Vol. 16(2/24), str. 137-144.

Summary

**MODELING THE RELATIONSHIP OF INTERNAL AUDIT AND MANAGEMENT STRUCTURES OF CREDIT INSTITUTIONS**

*The management structures of any business entity communicate with numerous stakeholders in the corporate governance process. Within the network of those who actively communicate with management structures, a special role is played by internal auditors. This paper aims to take a closer look at that relationship, using the example of communication between the management structures of credit institutions and their internal auditors. Bearing in mind the fact that these relationships are complex, the focus of this paper is on shaping the communication model between management structures and internal auditors in credit institutions, with the goal of improving the work of both. The developed model was tested through quantitative research conducted in the Republic of Croatia, using questionnaires. The following respondents participated in this research: members of the management and supervisory boards of credit institutions, their internal auditors, bankruptcy trustees, and the professional staff of these institutions in bankruptcy – a total of 117 participants. Based on this research, it was concluded that the designed communication model improves the work of management structures and internal audit in credit institutions.*

**Keywords:** credit institutions; communication model; management structures; internal auditors.

