

*Prof. dr. sc. Boris Tušek*  
*Davor Filipović, univ. spec. oec.*  
*Ivana Pokrovac, dipl.oec.*

**ULOGA REVIZIJSKOG ODBORA U POVEĆANJU EFIKASNOSTI  
EKSTERNIH I INTERNIH MEHANIZAMA KORPORATIVNOG  
UPRAVLJANJA**

**THE ROLE OF AUDITING COMMITTEE IN INCREASING THE  
EFFICIENCY OF EXTERNAL AND INTERNAL MECHANISMS OF  
CORPORATE GOVERNANCE**

---

**SAŽETAK:** Kvaliteta rada eksterne revizije i nadzornog odbora od iznimne je važnosti za dobru praksu korporativnog upravljanja. Odnos nadzornog odbora i eksterne revizije sve više ovisi o revizorskom odboru, stoga se ovim istraživanjem analizira utjecaj revizijskog odbora na povećanje efikasnosti eksterne revizije i nadzornog odbora. Temeljem provedenog empirijskog istraživanja, i to metodom anketiranja, testira se hipoteza koja glasi: Revizijski odbor, kao pododbor nadzornog odbora, utječe na veću efikasnost eksterne revizije i nadzornog odbora. Prije same analize utjecaja revizijskog odbora na povećanje efikasnosti eksterne revizije i nadzornog odbora, primjenom metoda analize i sinteze te indukcije i dedukcije, istražuje se uloga nadzornog i revizijskog odbora u korporativnom upravljanju kao i relevantni teorijski i metodološki aspekti eksterne revizije.

**KLJUČNE RIJEČI:** eksterna revizija, nadzorni odbor, revizijski odbor.

**ABSTRACT:** External auditing work quality and also the supervisory board work quality are essential for the good corporate governance practice. A relationship between external auditing and the supervisory board increasingly depends on the audit committee. Therefore, this paper analyses the impact of the audit committee on higher efficiency of external auditing and the supervisory board. Based on the conducted empirical research, by way of surveying, the developed hypothesis, which states that the audit committee, as a subcommittee of the supervisory board, has a direct impact on higher efficiency of both external auditing and the supervisory board, is being tested. Before the analysis of the audit committee impact on higher efficiency of external auditing and the supervisory board, analysis and synthesis methods, as well as induction and deduction methods are used in order to examine the supervisory board role and the role of the audit committee in the corporate governance process. Additionally, theoretically relevant and methodological aspects of external auditing are also being analyzed.

**KEY WORDS:** external auditing, supervisory board, audit committee.

---

## 1. UVOD

Kvaliteta rada eksterne revizije i nadzornog odbora od iznimnog je značenja za dobru praksu korporativnog upravljanja. Odnos nadzornog odbora i eksterne revizije sve više ovisi o revizorskom odboru, kao pododboru nadzornog odbora, zaduženom za unaprjeđivanje financijskog izvještavanja i komunikaciju s eksternom revizijom. Uz to, kao posljedica interesa javnosti za objavljivanje realnih i istinitih informacija o financijskom položaju i uspješnosti poslovanja trgovačkih društava, uloga revizijskih odbora postaje sve značajnija, sa širim opsegom odgovornosti.

U kontekstu zakonske ili regulatorne obveze osnivanja i djelovanja revizijskih odbora, nasuprot njihova dobrovoljnog osnivanja i djelovanja, treba naglasiti da se praksa u različitim zemljama bitno razlikuje. U nekim su državama revizijski odbori obvezni za one poslovne subjekte koji kotiraju na burzi, dok se u drugima revizijski odbori osnivaju i djeluju kao ekonomska nužnost i potreba delegiranja odgovarajućih nadzornih funkcija. Revizijski odbori mogu imati drugačije odgovornosti, ovisno o lokalnoj kulturi poslovanja i konkretnim okolnostima u svakom trgovačkom društvu. Ipak, kada su dobro strukturirani i kada su im jasno dane ovlasti, revizijski odbori mogu biti od velike koristi menadžmentu, dioničarima i ostalim interesnim skupinama, te eksternim i internim revizorima.

Ovim istraživanjem analizira se utjecaj revizijskog odbora na povećanje efikasnosti eksterne revizije i nadzornog odbora. Temeljem provedenog empirijskog istraživanja, i to metodom anketiranja, testira se hipoteza koja glasi: *Revizijski odbor, kao pododbor nadzornog odbora, utječe na veću efikasnost eksterne revizije i nadzornog odbora.* Prije same analize utjecaja revizijskog odbora na povećanje efikasnosti eksterne revizije i nadzornog odbora, primjenom metoda analize i sinteze, te indukcije i dedukcije, istražuje se uloga nadzornog i revizijskog odbora u korporativnom upravljanju kao i relevantni teorijski i metodološki aspekti eksterne revizije.

## 2. OSNOVNE ULOGE NADZORNOG ODBORA U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU

Nadzorni odbor je organ trgovačkog društva zadužen za kontrolu, nadgledanje i praćenje poslovanja. Nadzorni odbor nadzire poslovanje društva i utvrđuje je li ono u skladu sa zakonom i statutom društva. On je obvezatan organ društva i ne može se ukinuti ili zamijeniti nekim drugim organom niti statutarnim odredbama niti odlukom glavne skupštine (9, str. 145). Ovaj organ društva ima ovlasti i dužnosti da zastupa društvo u odnosu na članove uprave i obavlja nadzor nad cjelokupnim poslovanjem društva. Nadziranje poslovanja društva ne znači samo otkrivanje pogriješaka i njihovo sankcioniranje nego i preventivno djelovanje (8, str. 23).

Nadzorni odbor je interni mehanizam korporativnog upravljanja karakterističan za dvo-razinski sustav korporativnog upravljanja.<sup>1</sup> Zbog specifične pozicije između skupštine

---

<sup>1</sup> Korporativno upravljanje uključuje skup odnosa između menadžmenta, uprave, dioničara i ostalih interesnih skupina (21). Korporativno upravljanje predstavlja sustav koji upravlja i nadzire korporacije (4). Postoje dva sustava korporativnog upravljanja: angloamerički odnosno jedinstveni ili jednorazinski sustav i kontinentalni ili dvorazinski sustav korporativnog upravljanja. U jedinstvenom sustavu nadzor nad poslovanjem društva obavljaju neizršni direktori koji zajedno s izvršnim direktorima sjedne u jedinstvenom odboru direktora, dok u dvo-razinskom sustavu funkciju nadzora obavlja nadzorni odbor, a uprava vodi operativno poslovanje društva.

dioničara i uprave, preuzima kontrolnu, stratešku i povezujuću ulogu. Kontrolna uloga nadzornog odbora odnosi se na izbor članova uprave, nadzor, praćenje i ocjenjivanje rada uprave. Strateška uloga nadzornog odbora odnosi se na autorizaciju predloženih strateških odluka, ocjenu prijašnjih strateških odluka i aktivno sudjelovanje u formulaciji i implementaciji strategije društva. Povezujuća uloga odnosi se na održavanje formalnih i neformalnih odnosa s interesno utjecajnim skupinama. Nadzorni odbor pomaže društvu u povezivanju s relevantnim segmentima i činiteljima okoline i osiguravanju važnih resursa (25, str. 112).

U Republici Hrvatskoj Zakon o trgovačkim društvima propisuje najmanji i najveći broj članova koje nadzorni odbor može imati. Na ovaj način je ograničena autonomija u određivanju njegove veličine statutom društva. Time se želi ograničiti utjecaj glavne skupštine i postići izbor takvih nadzornih odbora koji bi, s obzirom na veličinu društva, brojem svojih članova osigurali razumno djelovanje u obavljanju zadaća koje taj organ ima. Kada Zakon postavlja granice broju članova nadzornog odbora, to se odnosi na cijeli nadzorni odbor bez obzira na to biraju li se ili se imenuju njegovi članovi (2, str. 513). Zakon o trgovačkim društvima obvezuje nadzorni odbor da ne može imati manje od tri člana tako da njihov broj mora biti neparan.

Nadzorni odbor društva treba biti sastavljen većinom od nezavisnih članova koji nisu u poslovnim, obiteljskim i drugim vezama s društvom.<sup>2</sup> Članovi nadzornih odbora biraju se u mandate koji mogu trajati najviše četiri godine, a po isteku mandata mogu biti ponovno izabrani. Članove nadzornog odbora bira glavna skupština obično većinom glasova. Nakon što je nadzorni odbor formiran, članovi međusobno izabiru predsjednika i najmanje jednog njegovog zamjenika (12, str. 350).

Glavna zadaća nadzornog odbora je nadziranje vođenja poslova društva. Nadzor se može podijeliti na tekući i preventivni nadzor. Tekući nadzor odnosi se na poslove koji su obavljeni ili su u tijeku. U obavljanju tekućeg nadzora nadzorni odbor može pregledavati i ispitivati poslovne knjige, dokumentaciju i podatke o imovinskom stanju kompanije. Preventivni nadzor odnosi se na nadzor donošenja odluka o vođenju društva. O nadzoru vođenja poslova društva nadzorni odbor mora pismeno izvještavati glavnu skupštinu (12, str. 360-361).

Osim tekućeg i preventivnog nadzora vođenja poslovanja društva, nadzorni odbor:

- imenuje i opoziva članove uprave
- predlaže glavnoj skupštini imenovanja novoga nadzornog odbora
- donosi poslovnik o svom radu i radu uprave
- donosi odluke kojima se ograničava uprava u vođenju poslova
- daje suglasnosti upravi u obavljanju određenih poslova
- zastupa društvo prema članovima uprave
- saziva glavnu skupštinu kada je potrebno radi dobrobiti društva
- daje suglasnosti na ugovore koje član nadzornog odbora sklapa s društvom.

---

<sup>2</sup> Član nadzornog odbora može biti fizička osoba koja je potpuno poslovno sposobna, a statutom društva se mogu odrediti uvjeti koji se moraju zadovoljiti da bi osoba postala član nadzornog odbora. Član nadzornog odbora ne može biti član uprave društva, član nadzornog odbora u deset društava, član uprave društva koje je ovisno u odnosu na dioničko društvo te član uprave drugog društva kapitala u čijem se nadzornom odboru nalazi član uprave društva (12, str. 348).

Nadzorni odbor nije ovlašten voditi poslove društva, miješati se u rad uprave ili na nju utjecati, on može samo iznimno sudjelovati u vođenju poslovanja društva, ako je tako predviđeno statutom društva. Statutom ili odlukom nadzornog odbora može se propisati da je upravi za obavljanje određenih vrsta poslova potrebna suglasnost nadzornog odbora. Suglasnost nadzornog odbora uglavnom je potrebna kada se radi o strateški važnim odlukama za društvo. Međutim, davanje suglasnosti za poduzimanje određenih poslova od strane uprave ne znači da se na nadzorni odbor prenosi pravo da donosi odluke o poduzimanju tih poslova. Nadzorni odbor mogao bi sugerirati upravi što njegovi članovi smatraju da bi za društvo bilo korisno. Na upravi je da razmisli o prijedlogu i odluči hoće li ga prihvatiti ili neće (26, str. 394).

Nadzorni odbor ovlašten je imenovati pododbore odnosno komisije radi lakšeg obavljanja svojih dužnosti. Kontinuirani rast i korištenje pododborna u sklopu nadzornog odbora obilježje je suvremenih trendova korporativnog upravljanja u cijeloj Europi. Važnost pododborna najbolje se oslikava u činjenici da se članovi pododborna mogu kvalitetnije fokusirati na određene probleme, iznaći rješenja za te probleme i na taj način pomoći nadzornom odboru pri donošenju odluka. Nadzorni odbor može osnovati pododbore u okviru nadzornog odbora radi pripremanja i provođenja odluka koje donosi. Pododbori ili komisije ne mogu odlučivati o pitanjima iz ovlasti nadzornog odbora, a o svom radu dužni su izvještavati nadzorni odbor (12, str. 363). Pododbori trebaju imati najmanje tri člana, dok ona društva koja imaju manji nadzorni odbor, mogu imati dva člana (13, str. 12). Nadzorni odbor trebao bi detaljno propisati mandat i ovlasti koje imaju pododbori.<sup>3</sup>

### 3. ULOGA I ZADATCI REVIZIJSKOG ODBORA

Revizijski odbor je pododbor odbora direktora (u jednorazinskom sustavu korporativnog upravljanja) ili nadzornog odbora (u dvorazinskom sustavu korporativnog upravljanja) koji čine nezavisni, vanjski direktori. Revizijski odbor je odgovoran za nadziranje procesa izvještavanja vanjskih korisnika, naročito godišnjih financijskih izvještaja, za nadziranje rizika i kontrolnih postupaka i procedura te funkcija eksterne i interne revizije. Revizijski odbor djeluje kao neovisna provjera menadžmenta i kao zastupnik za vanjske korisnike u osiguranju da financijski izvještaji točno prezentiraju ekonomske aktivnosti poduzeća (24, str. 36-37).

Promjenom relevantnog institucionalnog okvira i pravila na tržištima kapitala, što je između ostalog posljedica brojnih korporativnih skandala diljem svijeta (Enron, WorldCom, Parmalat, itd.), redefinirana je i tradicionalna uloga revizijskog odbora. Naime, tradicionalna je uloga revizijskog odbora bila vezana uz nadziranje, praćenje i savjetovanje menadžmenta te eksternih revizora pri provođenju revizije financijskih izvještaja, uključujući i praćenje procesa pripreme financijskih izvještaja za što odgovornost snosi menadžment.

Europska komisija najzaslužnija je za promoviranje revizijskog odbora. "Zeleni papir" (engl. *Green Paper*) Europske komisije ističe kako su se revizijski odbori razvili u esencijalan dio svakog nadzornog odbora. Revizijski odbori originalan su angloamerički mehani-

<sup>3</sup> Nadzorni odbor može osnovati sljedeće pododbore: revizijski odbor, odbor za imenovanja, odbor za nagrađivanje. U Velikoj Britaniji osnivaju se i odbori za etiku i socijalnu odgovornost korporacije. Ti odbori još uvijek nemaju veliko značenje jer su prisutni u samo 4% korporacija u ostalim europskim zemljama (1, str. 25).

zam korporativnog upravljanja koji se u Europi počeo razvijati na početku 1990-tih, a u potpunosti je prihvaćen poslije sredine 1990-tih. Od revizijskog odbora se očekuje da ima ključnu ulogu u osiguravanju visokih standarda financijskog izvještavanja (7, str. 754).

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

Revizijski odbor, kao mehanizam korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj, inauguriran je tek Zakonom o reviziji (20) koji je stupio na snagu potkraj 2005. Prema odredbama Zakona o reviziji osnivanje revizijskog odbora obvezno je u trgovačkim društvima od javnog interesa. Trgovačka društva od javnog interesa u smislu Zakona o reviziji su sljedeća (20):

- a) trgovačka društva čiji vrijednosni papiri kotiraju na burzi u prvoj kotaciji ili kotaciji javnih dioničkih društava
- b) banke i druge financijske institucije - osiguravajuća društva, investicijski fondovi, mirovinski fondovi, mirovinska osiguravajuća društva i druga društva po posebnim propisima kao i
- c) trgovačka društva od posebnog državnog interesa čiji temeljni kapital prelazi 300.000.000,00 kuna prema Odluci Vlade Republike Hrvatske o popisu trgovačkih društava od posebnog državnog interesa.

Revizijski odbor trebao bi detaljno analizirati financijske izvještaje, pružati potporu računovodstvu društva te uspostaviti dobru i kvalitetnu internu kontrolu u društvu. Revizijski se odbor sastoji od članova nadzornog odbora i članova imenovanih od nadzornog odbora. Doslovnim tumačenjem ove zakonske odredbe dalo bi se zaključiti kako su svi članovi nadzornog odbora istovremeno i članovi revizijskog odbora. Pri oblikovanju ove odredbe u tekstu zakona bilo bi logičnije da je napisano: "revizijski odbor sastoji se od članova izabranih između članova nadzornog odbora i članova imenovanih od nadzornog odbora". Neovisno o ovoj nepreciznosti u zakonskom određivanju članstva u revizijskom odboru, u praksi se ovaj pododbor može konstituirati od svih, ali i nekih članova nadzornog odbora, te onih koje je imenovao nadzorni odbor. Broj članova revizijskog odbora trebao bi korespondirati s potrebama poslovnog subjekta, pri čemu bi trebalo voditi računa da se ovaj odbor sastoji od najmanje tri člana, ali ne više od pet članova (28, str. 44).

Najčešće se od svih članova revizijskog odbora očekuje da budu "financijski pismeni", odnosno da mogu pročitati i razumijeti financijske izvještaje društva. Iako to nije najvažnije, dobro je za rad revizijskog odbora da barem jedan član ima računovodstvena i/ili revizijska znanja, odnosno da bude u stanju postavljati pitanja o financijskim rizicima, internim kontrolama, procesu revizije, računovodstvenim i drugim sličnim temama. Članstvo u revizijskom odboru može biti ograničeno na četiri (4) godine kontinuiranog mandata (13, str. 14).

Revizijskom odboru su, prema Zakonu o reviziji, povjerene sljedeće zadaće:

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

Prethodno navedene zadaće, koje se odnose na revizijske odbore, gotovo su identične onim zadaćama koje se povjeravaju revizorskim odborima diljem svijeta.

U kontekstu praćenja postupka financijskog izvješćivanja revizijski odbor treba utvrditi sastavlja li društvo sve propisane financijske izvještaje i jesu li financijski izvještaji sastavljeni sukladno usvojenim računovodstvenim politikama društva, relevantnim računovodstvenim standardima te zakonskim propisima. Ovu zadaću revizijski odbor ostvaruje uvidom u financijske izvještaje, odgovarajuću dokumentaciju te odluke organa društva. Pri tome revizijski odbor ostvaruje intenzivnu komunikaciju s računovodstvenim i drugim odjelima, a posebno s upravom koja je najodgovornija za sastavljanje i prezentiranje financijskih izvještaja.

Važna zadaća revizijskog odbora vezana je za praćenje učinkovitosti sustava interne kontrole, interne revizije te sustava upravljanja rizicima. Ostvarujući ovu zadaću revizijski odbor razmatra izvješća i nalaze interne revizije koji se odnose na djelovanje internih kontrola u određenim područjima poslovanja društva, kao i izvješća uprave o aktivnostima koje ovaj organ društva poduzima na planu poboljšanja sustava internih kontrola te sustava upravljanja rizicima u društvu.

Nadgledanjem provođenja revizije financijskih izvještaja revizijski odbor iskazuje svoj interes za suradnjom s imenovanim revizorom kako bi na vrijeme bio obaviješten o određenim problemima (npr. nesuglasje s upravom) koji se odnose na reviziju financijskih izvještaja, te kako bi na temelju takvih informacija mogao poduzeti određene aktivnosti iz svoje ovlasti (zahtijevanje očitovanja uprave i poduzimanja odgovarajućih mjera od uprave i dr.). Pri tome se ni na koji način ne dovodi u pitanje neovisnost i samostalnost eksterne revizije.

Revizijski odbor treba pratiti neovisnost revizora i njegovo moguće angažiranje na dodatnim poslovima.<sup>4</sup> Provjeru neovisnosti revizora, kao i eventualnih posebnih ugovora o

---

<sup>4</sup> Obavljanje usluga s područja financija i računovodstva, poreznog i ostaloga poslovnog savjetovanja, procjenjivanja vrijednosti poduzeća, imovine i obveza te sudskog vještačenja isključuje mogućnost obavljanja usluga revizije u istoj pravnoj osobi za istu poslovnu godinu. Zabrana obavljanja usluga revizije odnosi se na sva povezana društva revidiranog subjekta kao i revizorskog društva.

dodatnim uslugama koje revizor zaključuje s društvom, revizorski odbor obavlja prikupljanjem odgovarajućih izvjava od imenovanog revizora, ali i traženjem određenih informacija od uprave društva.

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

Naposljetku, revizorski odbor treba raspravljati o planovima i godišnjem izvješću interne revizije te o značajnim pitanjima iz ovog područja. Kod nekih trgovačkih društava (npr. banaka) ova je zadaća u domeni nadzornog odbora (19).

Revizor je dužan redovito izvještavati revizijski odbor o ključnim pitanjima koja proi-  
zlaže iz revizije, a posebno o značajnim slabostima interne kontrole u vezi s procesom fi-  
nancijskog izvještavanja. Revizijski odbor je dužan redovito izvještavati nadzorni odbor.  
Revizorski odbor treba imati otvorenu komunikaciju s upravom i nadzornim odborom i  
odgovarati za svoj rad nadzornom odboru (13, str. 14).

#### **4. RELEVANTNI TEORIJSKI I METODOLOŠKI ASPEKTI EKSTERNE REVIZIJE**

S etimološkog gledišta revizija, prema latinskom "*revidere*", znači pregledati, pogle-  
dati unatrag, naknadno ispitati neke činjenice i sl. Termin "*auding*" (revizija), "*auditor*"  
(revizor), koji je u upotrebi u anglosaksonskim zemljama, ima korijen u latinskoj riječi  
"*audire*", što znači čuti ili slušati, a opisuje način na koji je revizor na početku razvoja rev-  
izije obavljao reviziju, slušajući usmeno izvješće klijenta. Naime, na početku razvoja rev-  
izije, kada su se računovodstveni izvještaji podnosili usmeno, revizor je obavljao reviziju na  
način da je slušao usmeni izvještaj klijenta (16, str. 8).

Brojni su se teoretičari, profesionalna udruženja i organizacije, tijekom višestoljetnog  
povijesnog razvoja revizije, bavili problematikom pojmovnog određenja revizije. U revizij-  
skoj se literaturi mogu stoga susresti različite definicije revizije. Različite definicije i pog-  
ledi na reviziju neprijeporno su doprinos bogatstvu revizijske teorije i u tom je kontekstu  
nepotrebno stvarati neku hijerarhiju vrijednosti pojedinih definicija.

Revizija se definira kao postupak provjere i ocjene financijskih izvještaja i konsolida-  
ranih financijskih izvještaja obveznika revizije te podataka i metoda koje se primjenjuju pri  
sastavljanju financijskih izvještaja, na temelju kojih se daje stručno i neovisno mišljenje o  
istinitosti i objektivnosti financijskog stanja, rezultata poslovanja i novčanih tokova. Rev-  
izija obuhvaća i druge poslove predviđene Zakonom o trgovačkim društvima te posebnim  
propisima. Za reviziju je karakteristično sljedeće:

- revizija je organizirana i svrhovita aktivnost kojom se naknadno ispituje poslovanje trgovačkog društva, i to prije svega financijski izvještaji ili financijske informacije koje se odnose na društvo
- revizijom financijskih izvještaja želi se utvrditi uspijevaju li prezentirani financijski izvještaji realno i objektivno prikazati financijski položaj i uspješnost poslovanja tr-

govačkog društva, što podrazumijeva izbor kriterija za ocjenu realnosti i objektivnosti, a to su računovodstvena načela, računovodstveni standardi i zakonski propisi

- reviziju obavljaju neovisne i stručne osobe izvan trgovačkog društva, prema utvrđenim pravilima sadržanima u revizijskim standardima i kodeksu profesionalne etike
- revizorovo izvješće o financijskim izvještajima mora se temeljiti na objektivnim dokazima i dostavlja se zainteresiranim korisnicima.

Temeljni zadatak revizije je zaštita interesa vlasnika kapitala te stvaranje pouzdane informacijske podloge za racionalno odlučivanje i upravljanje. Reviziju uvijek valja promatrati kao pretpostavku kvalitetnih i vjerodostojnih informacija i u tom smislu ona postaje jedan od ključnih instrumenata upravljačke ekonomije, odnosno temelj međusobnog komuniciranja i povjerenja svih interesnoutjecajnih skupina. Revizorovo mišljenje o realnosti i objektivnosti financijskih izvještaja u svim značajnim aspektima, te o njihovoj usklađenosti s primjenjivim okvirom financijskog izvještavanja (računovodstvenim načelima i standardima, računovodstvenim politikama i zakonskim propisima) temeljni je cilj procesa revizije. Međutim, treba istaknuti da revizorovo mišljenje o financijskim izvještajima ne može biti jamstvo za uspješnost poslovanja trgovačkog društva u budućnosti jer za to odgovornost snosi uprava društva. Dužnost je uprave da oblikuje odgovarajući računovodstveni sustav i sustav internih kontrola, odnosno da pripremi i objavi financijske izvještaje, dok je revizorova dužnost da na temelju prikupljenih revizijskih dokaza koji su sadržani u radnoj dokumentaciji revizora i izrađeni sukladno revizijskim standardima i kodeksom profesionalne etike, izrazi mišljenje o realnosti i objektivnosti financijskih izvještaja klijenta.

Osim u kontekstu zaštite interesa vlasnika kapitala, revizija se uobičajeno razmatra i kao instrumentalna varijabla upravljačke ekonomije što generira potrebu za upoznavanjem revizijskog teorijskog okvira kao skupa znanja o temeljnim pretpostavkama, kategorijama i pojmovima koji čine ontološko određenje procesa revizije. Naime, u svakoj znanstvenoj disciplini određenog stupnja izgrađenosti, mogu se uočiti dva dijela: ontološki i operacionalni. U revizijskom teorijskom okviru sadržan je ontološki dio revizije, sa zadatkom opisa i objašnjenja ključnih pojmova, kategorija, pretpostavki, značajki i sl. Praksa i potrebe prakse drugi su relevantni izvor znanosti. Rezultat je njezin operacionalni dio. Pri tome su ontološki i operacionalni dio međusobno povezani, odnosno ova dva dijela su u nužnoj reverzibilnoj interakciji. Ipak, u ranijim fazama razvoja revizijske profesije smatralo se da revizijski teorijski okvir nije posebno značajan, budući da se revizija nadovezuje na računovodstvo koje se temelji na primjeni odgovarajućega računovodstvenog teorijskog okvira. Unatoč takvim razmišljanjima i tezama, ubrzo se shvatilo da uspješno praktično djelovanje revizora mora počivati na primjerenim teorijskim podlogama. Značajan doprinos oblikovanju teorijskog okvira revizije i dokazivanju teze da praktično djelovanje revizora može biti tek slučajno uspješno bez odgovarajućih teorijskih podloga, dali su ugledni znanstvenici iz ovog područja R. K. Mautz i H. A. Sharaf u knjizi *The Philosophy of Auditing* objavljenoj 1961. godine.

Najznačajniji dio revizijskog teorijskog okvira (27, str. 61-78) čine revizijska načela i standardi. Revizijska su načela osnovna pravila ponašanja kojih se u reviziji treba pridržavati. Revizijska načela čine ishodište za oblikovanje revizijskih standarda. Revizijski su standardi temeljni okvir samog procesa revizije. Sadržajno gledajući, revizijski standardi sadrže okvirnu metodologiju obavljanja revizije, odnosno globalni pristup koji u konkretnim uvjetima treba operacionalizirati i detaljnije razraditi u obliku konkretne revizijske metodologije.



Proces revizije obuhvaća niz složenih aktivnosti koje za krajnji rezultat imaju revizorovo mišljenje. Svaka faza revizijskog procesa, ovisno o potrebama, raščlanjuje se na veći ili manji broj podfaza. Kvaliteta aktivnosti u jednoj fazi uvjetuje kvalitetu aktivnosti u idućoj i na taj način doprinosi kvaliteti jedinstvenog procesa revizije. Kojoj će se fazi cjelokupnog procesa revizije i postupcima unutar nje, pridavati veće značenje, ovisi o profesionalnoj prosudbi revizora i njegove spremnosti preuzimanja rizika i odgovornosti za iskazano mišljenje.

Proces revizije financijskih izvještaja provodi se kroz sljedeće faze (17, str. 47-58): predrevizijske aktivnosti, planiranje revizije, razmatranje interne kontrole i provođenje testova kontrole, provođenje dokaznih testova, dovršavanje revizije i izdavanje revizorova izvješća. Cjelokupni proces revizije financijskih izvještaja započinje preliminarnim odnosno predrevizijskim aktivnostima koje revizor obavlja prije samog planiranja pojedinačne revizije u užem smislu. Među najznačajnije aktivnosti ubrajaju se prihvaćanje novog i zadržavanje postojećeg klijenta, priprema pisma o preuzimanju obveze revizije, razmatranje i procjena rada internog revizora klijenta te određivanje revizijskog osoblja i potrebnih suradnika. Nakon toga, revizor mora upoznati poslovanje klijenta i razumjeti ga kako bi uspješno planirao i obavio reviziju.

Paralelno s upoznavanjem poslovanja klijenta odvija se planiranje revizije. Planiranjem je obuhvaćen cijeli proces revizije, a ono uključuje definiranje vremenskog rasporeda, opsega i vrste revizijskih testova koje treba obaviti, te broja i kompetentnosti osoblja uključenog u revizijski proces. Za cjelokupni tijek revizije financijskih izvještaja od posebnog su značenja analitički postupci koji se primjenjuju u svim fazama toga procesa. U zemljama razvijenog tržišnog gospodarstva i revizijske profesije, njihovoj se primjeni u reviziji posvećuje sve više pažnje. Radi se o različitim vrstama postupaka, a najznačajniji dio njih odnosi se na analizu financijskih izvještaja. Ovisno o procjeni značajnosti i rizika revizije, revizor donosi odluku o vrsti, opsegu i vremenskom rasporedu revizijskih postupaka, odnosno količini i kvaliteti revizijskih dokaza kao podloge za izražavanje mišljenja o realnosti i objektivnosti financijskih izvještaja.

Upoznavanje i ocjena sustava internih kontrola sastavni je dio procesa revizije financijskih izvještaja. Dobro organiziran i djelotvoran sustav internih kontrola povećava vjerojatnost da će informacije o financijskom položaju, uspješnosti poslovanja i promjenama u financijskom položaju biti realno i objektivno prezentirane u financijskim izvještajima klijenta, pa se time bitno olakšava i skraćuje provedba revizije financijskih izvještaja. Nakon upoznavanja i razumijevanja sustava internih kontrola, provodeći odgovarajuće testove kontrole, revizor ocjenjuje koliko učinkovito taj sustav funkcionira u sprječavanju ili otkrivanju značajnih pogrešaka. Uobičajeno se primjenjuju tri temeljne vrste dokaznih testova, i to neovisni testovi poslovnih događaja, analitički postupci i testovi salda.

Ono što je bitno za sve faze procesa revizije financijskih izvještaja, to je prikupljanje, oblikovanje i kompletiranje radne dokumentacije revizora u kojoj mora biti sadržano dovoljno odgovarajućih revizijskih dokaza za izražavanje mišljenja o realnosti i objektivnosti financijskih izvještaja.

Dovršavanje revizije i sastavljanje revizorova izvješća o financijskim izvještajima završna je faza procesa revizije financijskih izvještaja. Prije samog sastavljanja izvješća, u fazi dovršavanja revizije, revizor razmatra neka dodatna pitanja koja mogu utjecati na financijske izvještaje i biti značajna za njihove korisnike, a to su razmatranje potencijalnih obveza, razmatranje događaja nakon datuma bilance (naknadnih događaja) i završni postupci procjene dokaza. Konačni proizvod procesa revizije financijskih izvještaja je revizorovo izvješće kojim revizor izražava mišljenje o realnosti i objektivnosti financijskih izvještaja te njihovoj

usklađenosti s unaprijed definiranim okvirom financijskog izvještavanja (računovodstvenim načelima, standardima, politikama i zakonskim propisima). Revizor može izraziti: pozitivno mišljenje, mišljenje s rezervom, suzdržanost od mišljenja i negativno mišljenje. Pozitivno se mišljenje izražava kada su financijski izvještaji realni i objektivni, dok se mišljenje s rezervom izražava kada postoje pozicije u financijskim izvještajima za koje se pouzdano ne može utvrditi jesu li realne i objektivne. Negativno se mišljenje izražava kada financijski izvještaji nisu realni i objektivni, a suzdržanost od mišljenja izražava se najčešće zbog nedostatka odgovarajućih dokaza. Pri izražavanju mišljenja koje je različito od pozitivnog, revizor je dužan navesti i objasniti razloge koji su ga naveli na takvo mišljenje.

Revidirani financijski izvještaji predstavljaju značajan informacijski potencijal za različite korisnike, odnosno interesno utjecajne skupine koje se na njih mogu osloniti u procesu poslovnog odlučivanja. Naime, financijsko izvještavanje je primarno usmjereno eksternim korisnicima (vlasnici, kreditori, investitori, dobavljači, kupci, država, javnost), ali i internim korisnicima čije su informacijske potrebe i zahtjevi različiti. Bez obzira o kojim se korisnicima i poslovnim odlukama radi, jednako se postavljaju zahtjevi za realnim i objektivnim financijskim izvještavanjem, pa se u tom smislu revizija shvaća kao bitna pretpostavka kvalitete financijskih izvještaja.

## **5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA REVIZIJSKOG ODBORA NA POVEĆANJE EFIKASNOSTI EKSTERNE REVIZIJE I NADZORNOG ODBORA**

### **5.1. Ciljevi i metodologija empirijskog istraživanja**

Objašnjavajući osnovne uloge nadzornog odbora u korporativnom upravljanju te ističući ulogu i zadatke revizijskog odbora kao i relevantne teorijske i metodološke aspekte eksterne revizije, pristupilo se oblikovanju i provođenju empirijskog istraživanja o utjecaju revizijskog odbora na povećanje efikasnosti eksterne revizije i nadzornog odbora u Republici Hrvatskoj, i to metodom anketiranja. Za potrebe empirijskog istraživanja koje se odnosi na testiranje odnosa između eksterne revizije i nadzornog odbora, provedena je anketa koja se temelji na mišljenjima ovlaštenih revizora i anketa koja se temelji na mišljenjima članova nadzornih odbora i članova uprave.

Empirijsko istraživanje je provedeno u razdoblju od svibnja 2007. do siječnja 2008. godine. Anketni upitnici poslani su na adrese 50 dioničkih društava (stopa povrata 64%) i 50 revizorskih društava (stopa povrata 46%).

U provedenom anketnom istraživanju sudjelovalo je ukupno 100 ispitanika. Od ukupnog broja sudionika, 42% čine revizori<sup>5</sup>, 30% odnosi se na članove uprave, dok preostalih

---

<sup>5</sup> U provedenom anketnom istraživanju sudjelovali su ovlašteni revizori zaposleni u sljedećim revizorskim društvima: Auditor d.o.o. Kaštel Sućurac, Bašrevizor d.o.o. Split, Concordia Audit d.o.o. Zagreb, Data-revizija d.o.o. Zagreb, Deloitte d.o.o. Zagreb, Dodig revizor d.o.o. Split, Fimar d.o.o. Split, Iris nova d.o.o. Rijeka, Istina d.o.o. Kaštel Stari, Kalibović i partneri d.o.o. Split, Kopun revizije d.o.o. Zagreb, List d.o.o. Split, Nivo revizija d.o.o. Dubrovnik, PricewaterhouseCoopers d.o.o. Zagreb, Refinal d.o.o. Dubrovnik, Remira d.o.o. Zagreb, Revicon d.o.o. Zadar, Revizija bat d.o.o. Dugi Rat, Revizija uzor d.o.o. Zagreb, Revizija Zagreb d.o.o. Zagreb, SD Nika d.o.o. Split, Šibenski revicon d.o.o. Šibenik, Veritas d.o.o. Split.

28% čine članovi nadzornih odbora<sup>6</sup>.

Provedeno anketno istraživanje imalo je za cilj utvrđivanje utjecaja revizijskog odbora na povećanje efikasnosti eksterne revizije i nadzornog odbora u praksi naših trgovačkih društava, uključujući i revizorska društva. Empirijsko istraživanje se temelji na primjeni sljedećih statističkih tehnika:

- deskriptivna statistika (aritmetička sredina, standardna devijacija)
- t-test za nezavisne uzorke.

## 5.2. Hipoteza o utjecaju revizijskog odbora na efikasnost eksterne revizije i nadzornog odbora

Empirijsko istraživanje je usmjereno na dokazivanje hipoteze koja glasi: *revizijski odbor, kao pododbor nadzornog odbora utječe na veću efikasnost eksterne revizije i nadzornog odbora.*

Ova se hipoteza testira statističkom obradom odgovora dobivenih na pitanja koja su u obliku ankete upućena ovlaštenim revizorima, članovima nadzornih odbora i članovima uprava. Stavovi anketiranih predstavljaju podlogu za sagledavanje utjecaja revizijskog odbora na povećanje efikasnosti eksterne revizije i nadzornog odbora. Efikasnost se najčešće odnosi na sposobnost ostvarivanja rezultata i ciljeva. U tom kontekstu veća efikasnost eksterne revizije podrazumijeva povećanje kvalitete revizijskog procesa i upravljanja tim procesom, što je u funkciji ostvarivanja ciljeva revizije financijskih izvještaja, dok veća efikasnost nadzornog odbora podrazumijeva povećanje kvalitete rada i odgovornosti članova nadzornog odbora, odnosno primjereno izvršavanje brojnih uloga i zadataka povjerenih ovom organu trgovačkih društava, o čemu je bilo govora u prethodnim dijelovima ovoga rada.

U cilju testiranja druge hipoteze sudionicima ankete je postavljeno pitanje o postojanju revizijskog odbora u dioničkim društvima. Deskriptivna statistika o postojanju revizijskog odbora u dioničkim društvima prikazana je u tablici 1.

**Tablica 1.** Postojanje revizijskog odbora u dioničkim društvima

			Postojanje revizijskog odbora		
			Da	Ne	Ukupno:
Funkcija	Revizor	Broj % unutar funkcije	13 31,0%	29 69,0%	42 100,0%
	Član uprave	Broj % unutar funkcije	8 26,7%	22 73,3%	30 100,0%
	Član nadzornog odbora	Broj % unutar funkcije	9 32,1%	19 67,9%	28 100,0%
Ukupno:		Broj % unutar funkcije	30 30,0%	70 70%	100 100,0%

<sup>6</sup> Anketirani članovi uprave i nadzornog odbora zaposleni su u sljedećim dioničkim društvima: Agrokor d.d. Zagreb, Badel 1862 d.d. Zagreb, Borik d.d. Zadar, Brodomerkur d.d. Split, Credo banka d.d. Split, Croatia banka d.d. Zagreb, Dalekovod d.d. Zagreb, Dalmacijacement d.d. Kaštel Sućurac, Dioki d.d. Zagreb, Dom holding d.d. Zagreb, Elektroprojekt d.d. Zagreb, HEP d.d. Zagreb, Hrvatska pošta d.d. Zagreb, Jadran d.d. Rijeka, Karlovačka banka d.d. Karlovac, Kaštelanska rivijera d.d. Kaštel Stari, Konstruktor d.d. Split, Lantea d.d. Zagreb, Lola Ribar d.d. Karlovac, Lošinjska plovidba-holding d.d. Mali Lošinj, Piramida d.d. Rijeka, Pismorad d.d. Zagreb, Podravka d.d. Koprivnica, Prehrana d.d. Stobreč, Privredna banka Zagreb d.d. Zagreb, Sas-vektor d.d. Zadar, Slobodna Dalmacija d.d. Split, Tekstilpromet d.d. Zagreb, Tep d.d. Zagreb, TUBS d.d. Donji Stupnik, Veneto banka d.d. Zagreb.

Od 42 revizora koji su sudjelovali u anketi, njih 13, odnosno 31%, revidira financijske izvještaje u dioničkim društvima kod kojih je ustrojen revizijski odbor, dok ostatak, njih 29, odnosno 69%, revidira financijske izvještaje u društvima gdje nije ustrojen revizijski odbor.

Od 30 anketiranih članova uprave, njih 8, odnosno 26,7%, odgovorilo je kako njihovo društvo ima ustrojen revizijski odbor. Njih 22, odnosno 73,3% navelo je kako u njihovom društvu nije ustrojen revizijski odbor.

Od 28 anketiranih članova nadzornog odbora, njih 9, odnosno 32,1% konstatiralo je kako njihovo društvo ima ustrojen revizijski odbor. Njih 19, odnosno 67,9% naznačilo je kako u njihovom društvu nije ustrojen revizijski odbor. Od ukupnog broja anketiranih sudionika, 30% dioničkih društava ima ustrojen revizijski odbor, dok 70% društava nema revizijskog odbora.

U sljedećoj tablici (tablica 2) prikazana su osobna stajališta revizora o utjecaju revizijskog odbora na povećanje efikasnosti eksterne revizije. Na pitanje su odgovarali samo oni revizori koji revidiraju financijske izvještaje (FI) društava s ustrojenim revizijskim odborom.

**Tablica 2.** Utjecaj revizijskog odbora (RO) na povećanje efikasnosti eksterne revizije (ER)

			<i>Revizorski odbor i efikasnost ER</i>			
			Osrednje utječe	Jako utječe	Izuzetno jako utječe	Ukupno:
Revidiranje FI kod društava s ustrojenim RO	Da	Broj % unutar revidiranja FI kod društava s RO	4 30,8%	6 46,2%	3 23,0%	13 100,0%

Od ukupno 13 revizora, njih 30,8% smatra kako revizijski odbor osrednje utječe na povećanje efikasnosti eksterne revizije, dok njih 46,2% smatra kako on jako utječe, a ostatak od 23,0% smatra kako je utjecaj revizijskog odbora na povećanje efikasnosti eksterne revizije izuzetno jak.

Sljedeća tablica (tablica 3) prikazuje mišljenja revizora o tome bi li osnivanje revizijskog odbora u društvima čije financijske izvještaje revidiraju doprinosilo većoj efikasnosti eksterne revizije.

**Tablica 3.** Deskriptivna statistika o stajalištima revizora u pogledu utjecaja osnivanja revizijskog odbora na povećanje efikasnosti eksterne revizije (ER)

			<i>Osnivanje revizijskog odbora</i>				
			Uopće ne bi doprinosio	Osrednje bi doprinosio	Jako bi doprinosio	Izuzetno jako bi doprinosio	Ukupno:
Revizorski odbor	Da	Broj % unutar rev. odbora	0 0,0%	3 23,0%	5 38,5%	5 38,5%	13 100,0%
	Ne	Broj % unutar rev. odbora	1 3,4%	12 41,4%	11 37,9%	5 17,3%	29 100,0%
Ukupno:		Broj % unutar rev. odbora	1 2,4%	15 35,7%	16 38,1%	10 23,8%	42 100,0%

Od 13 revizora koji obavljaju reviziju u društvima koja imaju revizijski odbor, 23,0% smatra da bi osnivanje revizijskog odbora, u društvima koja ga nisu imala, osrednje doprinisilo povećanju efikasnosti eksterne revizije, dok njih 38,5% smatra kako bi njegovo osnivanje jako doprinisilo, a ostalih 38,5% dijeli mišljenje da bi taj utjecaj na povećanje efikasnosti revizije bio izuzetno jak.

Od ostalih 29 revizora koji revidiraju financijske izvještaje društava koja nemaju ustrojen revizijski odbor, njih 3,4% smatra da njegovo osnivanje uopće ne bi doprinisilo efikasnosti eksterne revizije, dok njih 41,1% misli kako bi osnivanje revizijskog odbora osrednje doprinisilo povećanju efikasnosti njihova rada. Ostatak od 37,9% ispitanika smatra kako bi osnivanje takvog odbora izuzetno jako utjecalo, odnosno njih 17,3% smatra kako bi taj doprinos bio izuzetno jak.

Kada se odgovori rangiraju na ljestvici od 1 do 5 te se izračuna aritmetička sredina, dobije se prosječna ocjena revizora, članova uprave i nadzornog odbora o doprinosu osnivanja revizijskog odbora većoj efikasnosti eksterne revizije, što je prikazano u sljedećoj tablici (tablica 4.).

**Tablica 4.** Aritmetička sredina ocjena revizora o utjecaju osnivanja revizijskog odbora (RO) na povećanje efikasnosti eksterne revizije (ER)

Revizijski odbor		N	AS	SD	Standardna grješka (SGAS)
Osnivanje RO i povećanje efikasnosti ER	Da	13	4,15	,801	,222
	Ne	29	3,66	,897	,167

Aritmetička sredina ocjena revizora koji revidiraju financijske izvještaje društava koji imaju ustrojen revizijski odbor iznosi 4,15, a aritmetička sredina ocjena revizora koji obavljaju reviziju kod društava koja nemaju revizijski odbor iznosi 3,66. Razlika između aritmetičkih sredina ocjena dviju skupina iznosi 0.49, pa se t-testom za nezavisne uzorke testira statistička značajnost te razlike, a što je prikazano u sljedećoj tablici (tablica 5).

**Tablica 5.** T-test razlike prosječnih ocjena revizora o utjecaju ustrojstva revizijskog odbora (RO) na povećanje efikasnosti eksterne revizije (ER)

Osnivanje RO i povećanje učinkovitosti ER	Leveneov test za jednakost varijanci		T-test za jednakost AS						
	F	Sig.	T	St. slobode	Sig. dvo-smjerna	Razlika AS	St. grješka razlike	95% interval pouzdanosti razlike	
								Gornji	Donji
Pretpostavka jednakih varijanci	,210	,649	1,718	40	,093	,499	,290	-,088	1,085
Pretpostavka nejednakih varijanci			1,796	25,815	,084	,499	,278	-,072	1,070

Uz pretpostavku jednakih varijanci, vrijednost  $t$  izraza od 1,718 te 40 stupnjeva slobode signifikantnost iznosi 0,093, što znači da razlika nije statistički značajna. S obzirom na to, može se zaključiti, da je prosječno mišljenje revizora kako bi ustrojstvo revizijskog odbora jako doprinosilo većoj efikasnosti eksterne revizije.

Sljedeća tablica (tablica 6) prikazuje deskriptivnu statistiku o mišljenju članova uprave i nadzornog odbora o utjecaju revizijskog odbora na povećanje efikasnosti eksterne revizije i nadzornog odbora.

**Tablica 6.** Deskriptivna statistika o mišljenju članova uprave i nadzornog odbora o utjecaju revizijskog odbora na povećanje efikasnosti eksterne revizije i nadzornog odbora

			<i>Postojanje revizijskog odbora</i>			
			Osrednje utječe	Jako utječe	Izuzetno jako utječe	Ukupno:
Funkcija	Član uprave	Broj % unutar funkcije	3 42,9%	4 57,1%	0 0,0%	7 100,0%
	Član nadzornog odbora	Broj % unutar funkcije	0 0,0%	6 60,0%	4 40%	10 100,0%
Ukupno:		Broj % unutar funkcije	3 17,7%	10 58,8%	4 23,5%	17 100,0%

Na pitanje su odgovarali samo oni članovi uprave i nadzornog odbora čija društva imaju revizijski odbor. Od 7 članova uprave, 42,9% smatra kako revizijski odbor osrednje utječe na veću efikasnost eksterne revizije i nadzornog odbora, dok njih 57,1% smatra kako je taj utjecaj jak. Od 10 članova nadzornog odbora, njih 60% smatra kako revizijski odbor jako utječe na povećanje efikasnosti nadzornog odbora i eksterne revizije, dok njih 40% drži kako je taj utjecaj izuzetno jak.

Tablica 7 prikazuje deskriptivnu statistiku o mišljenjima članova uprave i nadzornog odbora o utjecaju osnivanja revizijskog odbora na veću efikasnost eksterne revizije i nadzornog odbora u društvima koja ga nemaju.

**Tablica 7.** Deskriptivna statistika o mišljenjima članova uprave i nadzornog odbora o utjecaju osnivanja revizijskog odbora na veću efikasnost eksterne revizije i nadzornog odbora (NO)

			Osnivanje revizorskog odbora i učinkovitost NO				
			Uopće ne pridonosi	Osrednje pridonosi	Jako pridonosi	Izuzetno jako pridonosi	Ukupno:
Funkcija	Član uprave	Broj % unutar funkcije	0 0%	7 33,3%	10 47,6%	4 19,1%	21 100,0%
	Član nadzornog odbora	Broj % unutar funkcije	1 4,7%	8 38,1%	6 28,6%	6 28,6%	21 100,0%
Ukupno:		Broj % unutar funkcije	1 2,4%	15 35,7%	16 38,1%	10 23,8%	42 100,0%

Od ukupnog broja članova uprave koji su odgovorili na pitanje, njih 33,3% smatra kako bi, kada bi bio ustrojen, revizijski odbor osrednje doprinio većoj efikasnosti eksterne revizije i nadzornog odbora, njih 47,6% smatra kako bi taj utjecaj bio jak, dok je stajalište ostatka od 19,1% kako bi ustrojstvo revizijskog odbora izuzetno jako doprinilo povećanju efikasnosti eksterne revizije i nadzornog odbora.

Od ukupnog broja članova nadzornog odbora koji su odgovorili na pitanje, njih 4,7% smatra kako ustrojstvo revizijskog odbora u njihovom društvu uopće ne bi doprinilo povećanju efikasnosti nadzornog odbora i eksterne revizije, dok 38,1% ispitanika smatra kako bi osrednje pridonosilo, a 28,6% ispitanika smatra kako bi utjecaj revizorskog odbora bio jak, odnosno ostatak od 28,6% smatra kako bi, kada bi bio ustrojen, revizijski odbor izuzetno jako doprinio povećanju efikasnosti eksterne revizije i nadzornog odbora.

Da bi se usporedile prosječne ocjene članova uprave i nadzornog odbora o ovom pitanju, korišten je t-test za nezavisne uzorke, kao i u prethodnim slučajevima, kada se željelo ustanoviti postoji li statistički značajna razlika između prosječnih ocjena dviju skupina. Tablica 8 prikazuje aritmetičku sredinu ocjena članova uprave i nadzornog odbora o utjecaju osnivanja revizijskog odbora na povećanje efikasnosti eksterne revizije i nadzornog odbora.

**Tablica 8.** Aritmetička sredina ocjena članova uprave i nadzornog odbora o utjecaju osnivanja revizijskog odbora (RO) na povećanje efikasnosti eksterne revizije (ER) i nadzornog odbora (NO)

Funkcija	N	AS	SD	Standardna grješka (SGAS)
Bi li osnivanje RO utjecalo na učinkovitost ER i NO				
Član uprave	21	3,95	,590	,129
Član nadzornog odbora	19	3,95	,705	,162

Kao što je vidljivo u tablici, prosječna ocjena članova nadzornog odbora i prosječna ocjena članova uprave iznosi 3,95. S obzirom na to da su rezultati prikazani na dvije decimale, nije vidljivo da među njima postoji razlika, međutim u sljedećoj tablici (tablica 9) je razlika izračunata, i ona iznosi 0,005.

**Tablica 9.** T-test razlike ocjena članova uprave i nadzornog odbora o utjecaju osnivanja revizijskog odbora na povećanje efikasnosti eksterne revizije i nadzornog odbora

Bi li osnivanje revizijskog odbora utjecalo na učinkovitost ER i NO	Leveneov test za jednakost varijanci		T-test za jednakost AS						
	F	Sig.	T	St. slobode	Sig. dvosmjerna	Razlika AS	St. grješka razlike	95% interval pouzdanosti razlike	
								Gornji	Donji
Pretpostavka jednakih varijanci	,065	,799	,024	38	,981	,005	,205	-,410	,420
Pretpostavka nejednakih varijanci			,024	35,275	,981	,005	,207	-,414	,424

Uz pretpostavku jednakih varijanci, vrijednost  $t$  izraza od 0,024, 38 stupnjeva slobode, razlika nije statistički značajna (signifikantnost je veća od 5%). S obzirom na prikazano, može se zaključiti da je prosječno mišljenje članova nadzornog odbora i članova uprave, kako bi revizijski odbor, kada bi bio ustrojen, jako doprinosa povećanju efikasnosti eksterne revizije i nadzornog odbora.

Iz prikazanih testiranja moguće je utvrditi, kako je prosječno mišljenje revizora koji revidiraju financijske izvještaje dioničkih društava kod kojih je ustrojen revizijski odbor da njegovo postojanje utječe na povećanje efikasnosti eksterne revizije. Točnije, prosječno mišljenje revizora iz uzorka je kako bi osnivanje revizijskog odbora jako pridonosilo povećanju učinkovitosti eksterne revizije. Prosječno mišljenje članova uprave i nadzornog odbora je da postojanje revizijskog odbora utječe na povećanje efikasnosti i nadzornog odbora i eksterne revizije, odnosno da bi njegovo osnivanje, u društvima koja ga nisu osnovala, doprinosa povećanju efikasnosti i nadzornog odbora i eksterne revizije.

Temeljem primjene metoda sekundarnog istraživanja te analiziranjem mišljenja ispitanika u provedenom empirijskom istraživanju, može se zaključiti da se potvrđuje hipoteza prema kojoj revizijski odbor, kao pododbor nadzornog odbora, utječe na veću efikasnost eksterne revizije i nadzornog odbora.

## 6. ZAKLJUČAK

Efikasnost eksterne revizije i nadzornog odbora od iznimnog je značenja za dobru praksu korporativnog upravljanja. Sustav nadzora, kako eksterni tako i interni, ostvaruje važnu ulogu u podizanju kvalitete ukupnog poslovanja trgovačkog društva i njegovih organizacijskih dijelova, što se sve reflektira i na veću kvalitetu financijskih izvještaja - koji su ključni izvor informacija za sve sudionike korporativnog upravljanja.

Kvaliteta odnosa nadzornog odbora i eksterne revizije sve više ovisi o revizijskom odboru, kao pododboru nadzornog odbora, zaduženom za unaprjeđivanje financijskog izvještavanja i komunikaciju s eksternom revizijom. Iako je u Republici Hrvatskoj revizijski odbor kao mehanizam korporativnog upravljanja inauguriran tek Zakonom o reviziji koji je stupio na snagu potkraj 2005. godine, ohrabruje što se broj revizijskih odbora u trgovačkim društvima postupno povećava. Rezultati anketnog istraživanja podupiru potrebu osnivanja revizorskog odbora budući da najveći broj anketiranih ispitanika smatra kako revizijski odbor utječe na veću efikasnost eksterne revizije i nadzornog odnosno upravnog odbora. U doglednoj budućnosti može očekivati još bolja i učinkovitija komunikacija između eksterne revizije i nadzornog odbora koja će za posljedicu imati kvalitetnije financijsko izvještavanje te vjerodostojnije informacije za poslovno odlučivanje.

## LITERATURA

1. Albert-Roulhac, C., Breen, P. (2005) *Corporate governance in Europe: current status and future trends*. Journal of Business Strategy. Emerald Group Publishing, Vol. 26. No. 6.
2. Barbić, J. (2005) *Pravo društva: društva kapitala*, Organizator: Zagreb.



3. Brodsky, D., et. al. (2003) *The New Role of Audit Committees, Executive Action. Trends in Corporate Governance*, No. 63. New York.
4. Cadbury Committee Report (1992) *Report of the Committee: financial aspects of corporate governance*.
5. Cangemi, M. P., Singleton, T. (2003) *Managing the Audit Function: A Corporate Audit Department Procedures Guide*. New Jersey: John Wiley & Sons.
6. Carmichael, D. R., Willingham, J. J. (2000) *Pojmovi i metode revizije: vodič u suvremenu revizijsku teoriju i praksu*. Zagreb: Mate.
7. Collier, P., Zaman, M. (2005) *Convergence in European corporate governance: the audit committee concept*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd, Vol. 13 (2005), No.6.
8. Čolaković, E. (2006) *Korporativno upravljanje: pledoier za moralni kapitalizam*. U: Čolaković, E. ur., *Nadzorni odbori: vodič kroz sustav korporativnog upravljanja*. Zagreb: Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika-CROMA.
9. Ćesić, Z. (2007) *Pravo trgovačkih društava: nadzorni odbor*. Knin: Veleučilište "Marko Marulić".
10. Filipović, D. (2008) *Odnos eksterne revizije i nadzornog odbora u korporativnom upravljanju*. Specijalistički poslijediplomski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet.
11. Filipović, I. (2008) *Uloga eksterne revizije u korporativnom upravljanju*. U: Tipurić, D. (ur.) *Korporativno upravljanje*. Zagreb: Sinergija.
12. Gorenc, V. et al. (2004) *Komentar Zakona o trgovačkim društvima: dioničko društvo*. Zagreb: RRiF-plus.
13. Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga i Zagrebačka burza d.d. (2007) *Kodeks korporativnog upravljanja*. Zagreb: Zagrebačka burza d.d. – HANFA, str. 14.
14. Mamić Sačer, I., Žager, K., Tušek, B. (2006) *Accounting Information System's Quality as the Ground for Quality Business Reporting*. Barcelona, Spain: IADIS International Conference, E-Commerce.
15. *Međunarodni revizijski standardi* (2003), prijevod s engleskog jezika. Zagreb: HUR.
16. Meigs, W. B., et. al. (1988) *Principles of Auditing*. Homewood Illinois: Irwin.
17. Messier, W.F., ml. (1998) *Revizija: priručnik za revizore i studente*. Zagreb: Faber & Zgombić Plus.
18. Narodne novine (1993, 1999, 2003) *Zakon o trgovačkim društvima*. Zagreb: Narodne novine d.d.
19. Narodne novine (2002) *Zakon o bankama*. Zagreb: Narodne novine d.d..
20. Narodne novine (2005) *Zakon o reviziji*. Zagreb: Narodne novine d.d..
21. Organization for Economic Cooperation and Development (2004) *The OECD Principles of Corporate Governance*.
22. *Research Opportunities in Internal Auditing* (2003). Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, IIA.
23. Ridley, J. (2000) *How effective is your audit committee?* Internal Auditing. London: The Institute of Internal Auditors UK and Ireland.
24. Rittenberg, L. E., Schwieger, B. J. (2000) *Auditing Concepts for a Changing Environment*. Florida: Harcourt College Publisher.

25. Tipurić, D. (2006) *Nadzorni odbor i korporativno upravljanje*. Zagreb: Sinergija.
26. Tipurić, D. i suradnici (2008) *Korporativno upravljanje*. Zagreb: Sinergija.
27. Tušek, B. (2001) *Revizija – instrument poslovnog odlučivanja*. Zagreb: TEB.
28. Tušek, B. (2006) *Uloga i zadaci revizijskog odbora*. Računovodstvo i financije, br. 10.
29. Tušek, B., Žager, K., Sever, S. (2005) *The Role of Auditing in Corporate Governance*. University of Economics, Faculty of Economic Informatics. Bratislava: AIESA 2007 – Building of Society Based on Knowledge, 11th International Scientific Conference.
30. Tušek, B., Žager, L. (2007) *Revizija*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika
31. Žager, K., Vašiček, V., Žager, L. (2004) *Računovodstvo za neračunovođe - osnove računovodstva*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.