

ATTRIBUTES OF AUDIT COMMITTEE EFFECTIVENESS

OBILJEŽJA UČINKOVITOSTI REVIZIJSKOG ODBORA

TUSEK, Boris & BARISIC, Ivana

Abstract: *This paper analyses the role and responsibilities of the audit committee in the corporate governance as well as attributes of audit committee effectiveness. Audit committees are integral part of internal mechanisms of corporate governance and the seriousness of that role imposes its effectiveness. According to extant research, certain attributes like independency and financial expertise set foundations for establishing audit committee effectiveness.*

Key words: *corporate governance, audit committee, audit committee effectiveness*

Sažetak: *U radu se analizira uloga i odgovornosti revizijskog odbora u korporativnom upravljanju te obilježja revizijskog odbora koja upućuju na njegovu učinkovitost. Revizijski odbori su sastavni dio internih kontrolnih mehanizama korporativnog upravljanja, a ozbiljnost uloge koju revizijski odbor ima u sustavu korporativnog upravljanja nameće nužnost njegovog učinkovitog djelovanja. Prema postojećim istraživanjima, određena obilježja, poput neovisnosti i stručnosti članova revizijskog odbora, predstavljaju temelje za ostvarivanje njegove učinkovitosti.*

Ključne riječi: *korporativno upravljanje, revizijski odbor, učinkovitost revizijskog odbora*



Authors' data: Boris, Tušek, prof. dr. sc., Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Trg J.F.Kennedyja 6, Zagreb, btusek@efzg.hr; Ivana, Barišić, doc.dr.sc., Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Trg J.F.Kennedyja 6, Zagreb, ibarisic@efzg.hr

1. Uvod

Revizijski odbori su sastavni dio internih kontrolnih mehanizama korporativnog upravljanja čije se odgovornosti primarno odnose na osiguravanje kvalitete financijskog izvještavanja i nadzora revizijskih procesa. U kontekstu mehanizama korporativnog upravljanja, revizijski odbor ima „nadzornu funkciju“ [15]. Iako postoji nekoliko teorija vezanih uz revizijski odbor i njegovu ulogu u korporativnom upravljanju [5], dominantna perspektiva razmatranja ovog odnosa u akademskoj literaturi iz područja računovodstva je ona koju objašnjava teorija agenata. Naime, prema teoriji agenata, odbori direktora i revizijski odbor imaju funkciju nadzora menadžmenta, kako bi onemogućili njegovo oportunističko djelovanje, odnosno djelovanje na način koji nije u najboljem interesu principala (dioničara).

Zahtjevi za boljim korporativnim upravljanjem i posljedično zaštitom dioničara i ostalih interesno-utjecajnih skupina, u posljednja dva desetljeća istakli su važnost revizijskog odbora u kontekstu osiguranja učinkovitosti korporativnog upravljanja i njegova nadzora pa je tu tom razdoblju njegovo osnivanje postalo međunarodno prihvaćeno.

Novе inicijative utjecale su na razvoj revizijskih odbora koji su se iz „neformalnih odbora s nevelikim područjem odgovornosti razvili u ključne odbore s rastućim odgovornostima“ [15]. Odgovornosti revizijskog odbora se proširuju, u odnosu na tradicionalne temeljem zahtjeva institucionalnih okvira, a ozbiljnost uloge koju revizijski odbor ima u sustavu korporativnog upravljanja nameće nužnost njegovog učinkovitog djelovanja.

Važna pretpostavka učinkovitosti, odnosno učinkovitog djelovanja revizijskog odbora su određena njegova obilježja, koja će se razmatrati u nastavku rada.

2. Revizijski odbori u modelima korporativnog upravljanja

Iako je njegova uloga u korporativnom upravljanju jedinstvena neovisno o modelu korporativnog upravljanja koji se primjenjuje, način njegove organizacije ipak se razlikuje, a ta razlika prvenstveno proizlazi iz specifičnosti načina organiziranja upravljačkih i nadzornih struktura unutar pojedinog modela. Naime, teorija razlikuje dva temeljna sustava korporativnog upravljanja, ”otvoreni” i ”zatvoreni” [21]. U otvorenom ili angloameričkom modelu postoji jedinstveni odbor direktora (*eng. Board of Directors*), sastavljen od izvršnih i neizvršnih direktora, koji imaju upravljačku (izvršni direktori) i nadzornu (neizvršni direktori) funkciju. U takvom modelu revizijski odbor je organiziran kao specijalizirani pododbor (komisija) odbora direktora i trebao bi biti sastavljen od njegovih neovisnih članova. Pod neovisnim članovima podrazumijevaju se oni koji nisu zaposlenici poduzeća, ne obavljaju nikakve aktivnosti ili poslove za poduzeće te nisu obiteljski povezani s njegovim ključnim menadžmentom [20]. Uspostavljen je s ciljem lakšeg obavljanja dužnosti odbora te se smatra njegovim najvažnijim odborom [20]. Nasuprot tome, u zatvorenom ili kontinentalnom modelu korporativnog upravljanja, koji se zasniva na uspostavi dvije vrste odbora u upravljačkoj strukturi, upravnog i nadzornog odbora, revizijski odbor je imenovan od strane nadzornog odbora te preuzima određene odgovornosti u vidu

nadziranja i praćenja poslovanja poduzeća [23]. Neovisno o modelu korporativnog upravljanja, „ključni zahtjev je upravo postojanje odgovarajuće uključenost neovisnih, odnosno neizvršnih direktora u procese financijskog izvještavanja, internih kontrola i upravljanja rizicima“ [25].

U našim uvjetima, osnivanje revizijskog odbora regulirano je Zakonom o reviziji iz 2005. godine [27], a prema odredbama tog Zakona revizijski odbor sastoji se od „članova nadzornog odbora i članova imenovanih od nadzornog odbora“. Obveznost njegova osnivanja Zakonom je propisana za „trgovačka društva od javnog interesa, pod kojim se podrazumijevaju: trgovačka društva čiji vrijednosni papiri kotiraju u prvoj kotaciji ili kotaciji javnih dioničkih društava, banke i druge financijske institucije – osiguravajuća društva, investicijski fondovi, mirovinski fondovi, mirovinska osiguravajuća društva i druga društva po posebnim propisima kao i 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“.

3. Odgovornosti i struktura revizijskog odbora

Kao razloge rastuće globalne prihvaćenosti revizijskog odbora kao relevantnog mehanizma korporativnog upravljanja [22] ističu potencijalne koristi u različitim aspektima korporativnog upravljanja. Naime, neki autori smatraju kako postojanje revizijskih odbora doprinosi odnosima između upravljačkih struktura, investitora i revizora te pomaže u obavljanju odgovornosti odbora direktora, odnosno nadzornog odbora. Drugi aspekt je njihov utjecaj na eksternu reviziju te internu kontrolu i reviziju, a posljednih godina se ističe i njihov značaj u kontekstu ostvarenja kvalitete financijskog izvještavanja te poboljšanja uspješnosti poduzeća. Revizijske odbore je generirala potreba za jačanjem kredibiliteta financijskog izvještavanja, pogotovo u odnosu na neovisnost eksternih revizora, ali se njihova svrha i ciljevi ne mogu jednoznačno odrediti [16].

Tradicionalno, revizijski odbor je imao primarne odgovornost u vidu nadzora na financijskim informacijama sadržanim u financijskim izvještajima poduzeća [15]. Nadzor nad integritetom financijskih izvještaja poduzeća, preko kojih se komuniciraju rezultati poduzeća dioničarima, ali i drugim zainteresiranim stranama, i dalje se izdvaja kao njegova temeljna odgovornost [6], međutim, njegova uloga i važnost u korporativnom upravljanju se povećala te je suvremeno poimanje djelokruga nadzora revizijskog odbora znatno šire. U tom smislu, moguće je identificirati „promjenu paradigme revizijskog odbora“ s obzirom da su se revizijski odbori preusmjerili s prošlosti, odnosno „povijesnih elemenata korporativnog izvještavanja“, na budućnost „kroz usklađenost s organizacijskim promjenama koje mogu utjecati na cjelokupnu kontrolu i proces upravljanja rizicima“ [15].

Revizijski odbori nemaju ovlasti vezane uz donošenje odluka te nisu direktno odgovorni vlasnicima (dioničarima) poduzeća. Konačan ishod njihovog rada rezultira izvještajima i preporukama glavnom odboru (nadzornom odboru), a njegove aktivnosti

se uglavnom opisuju kroz pojmove „nadziranje“, „procjenjivanje“ te „uvažavanje“, dok je njihova funkcija savjetodavnog i reaktivnog karaktera [17].

Općenito gledano, kao temeljna područja nadzora revizijskog odbora navode se financijsko izvještavanje, korporativno upravljanje te korporativna (interna) kontrola [19]. Njegove primarne funkcije najčešće povezuju s područjem internih kontrola i upravljanja rizicima, financijskog izvještavanja, primjene zakonskih propisa i regulative te s relevantnim područjima i pitanjima u svezi procesa eksterne i interne revizije [23]. Prema [26] odgovornosti revizijskog odbora vezane su za internu kontrolu, financijsko izvještavanje, zakonsku regulativu i kodeks ponašanja. Iako je primarna aktivnost revizijskog odbora pomoć odboru direktora u obavljanju njihovih odgovornosti vezanih za nadziranje financijskog izvještavanja poduzeća i interakciju s internom i eksternom revizijom, njihove odgovornosti se također protežu na još nekoliko područja koja obuhvaćaju interne kontrole i upravljanje rizicima te primjene zakonskih propisa i regulative [12] (o prednostima osnivanja revizijskog odbora vidjeti [16]).

Klasifikacija odgovornosti revizijskog odbora moguća je na sljedeći način (Spencer Pickett, 1997., citirano u [24]):

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

Prema Zakonu o reviziji [27, članak 28.], u Republici Hrvatskoj revizijski odbor zadužen je za:

- „praćenje postupka financijskog izvještavanja,
- praćenje učinkovitosti sustava interne kontrole, interne revizije, te sustava upravljanja rizicima,
- nadgledanje provođenja revizije godišnjih financijskih i konsolidiranih izvještaja,
- praćenje neovisnosti samostalnih revizora ili revizorskog društva koje obavlja reviziju, a posebno ugovore o dodatnim uslugama,
- davanje preporuke skupštini o odabiru samostalnog revizora ili revizorskog društva,
- raspravljanje o planovima i godišnjem izvještaju interne revizije te o značajnim pitanjima koja se odnose na ovo područje.“

Kako je uvodno spomenuto, tradicionalna uloga revizijskog odbora bila je vezana uz nadziranje, praćenje i savjetovanje menadžmenta te eksternih revizora pri provođenju revizije financijskih izvještaja, uključujući i praćenje procesa pripreme financijskih izvještaja. Međutim, promijenjenim institucionalnim okvirima i pravilima na tržištu kapitala, posebno su istaknute nove uloge i zadaci revizijskog odbora, i to ponajviše u angloameričkom sustavu korporativnog upravljanja, izglasavanjem Sarbanes-

Oxleyevog zakona. Uz Sarbanes-Oxleyev zakon, u SAD-u postoje i još neki dodatni zahtjevi koji se odnose na novu ulogu i zadatke revizijskih odbora. Neka od tih pravila proširuju obveze i odgovornosti revizijskog odbora na upravljanje rizicima, te potiču upravu poduzeća na uspostavljanje nadzora nad postupcima procesa upravljanja rizicima poduzeća kroz dodjeljivanje konkretnih nadzornih obveza i odgovornosti revizijskim odborima [4].

Kao nužan uvjet učinkovitog obavljanja nadzornih odgovornosti revizijskog odbora ističu se određena obilježja koja moraju karakterizirati njegove članove. U načelu, obilježja su definirana od strane regulatornih tijela i tijela tržišta kapitala (*SOX, SEC, NYSE, NASDAQ...*) s ciljem povećanja profesionalnosti revizijskih odbora.

Kao jedno od najznačajnijih obilježja revizijskih odbora ističe se neovisnost njegovih članova. Neovisnost se uobičajeno definira kao nepostojanje bilo kakvog materijalnog sukoba interesa [34]. To obilježje je izrazito važno u kontekstu razmatranja odgovornosti vezanih uz temeljnu ulogu revizijskog odbora, nadziranja procesa financijskog izvještavanja, pri čemu može doći do oprečnih stavova u odnosu na one koje ima menadžment. Neovisnost u odnosu na menadžment tu se pokazuje kao nužan preduvjet kvalitete revizijskog odbora [13]. Američka Komisija za vrijednosne papire (SEC) od samih začetaka osnivanja revizijskih odbora podupire njegovu neovisnost. Stav je Komisije da je revizijski odbor sastavljen od neovisnih članova u boljoj poziciji za objektivno procjenjivanje financijskog izvještavanja i adekvatnosti internih kontrola, nego odbor koji je povezan s menadžmentom. Utemeljenost takvog stava potvrđuju i rezultati nekih istraživanja, pa su tako Abbott et al. (2001, citirano u [10]) utvrdili povezanost između smanjenog pojavljivanja financijske prijevare te aktivnijeg i neovisnijeg revizijskog odbora. Beasley et al. [10] su ustanovili da poduzeća uključena u prijevare općenito imaju manje aktivne revizijske odbore koje su u većoj mjeri zavisni o menadžmentu. [15] neovisnost revizijskog odbora vidi kao „temelj njegove učinkovitosti“, a kao podlogu za podupiranje tog zahtjeva ističe neophodnost postojanja obilježja neovisnost za ostvarenje njegovih ciljeva vezanih uz nadgledanje. Također, kao glavni uvjet ističe neovisnost članova revizijskog odbora od svakodnevnog poslovanja poduzeća. Međutim, u kontekstu ostvarenje neovisnosti, [6] ističu kako poštivanje kriterija vezanih uz neovisnost, ne znači nužno i njezino ostvarenje, pri čemu kao ultimativni cilj navode ostvarenje neovisnosti i objektivnosti članova revizijskog odbora u razmišljanju i djelima. Neovisnost članova revizijskog odbora smatra se općeprihvaćenom praksom, a u mnogim zemljama taj zahtjev je inkorporiran u zakonske i regulatorne odredbe [6].

Učinkovitost revizijskog odbora u velikoj mjeri ovisi i o kvalifikacijskoj strukturi i interakciji njegovih članova. Kao nužan uvjet vezan uz kvalifikaciju članova uobičajeno se ističe njihova „financijska pismenost“, što se definira kao sposobnost čitanja i razumijevanja financijskih izvještaja. Naime, zbog svojih zadaća nadzora financijskog izvještavanja i revizijskog procesa, članovi revizijskog odbora bi trebali imati odgovarajuća znanja za razumijevanje pitanja iz ovih područja. Američka komisija za vrijednosne papire i *Auditing Standards Board* su tako usvojili prijedlog *Blue Ribbon Committeea (BRC)* da bi svi članovi revizijskog odbora trebali biti financijski pismeni, dok bi najmanje jedan član trebao imati visoku razinu financijske

stručnosti. Financijska stručnost podrazumijeva postojanje prethodnog radnog iskustva iz područja računovodstva/financija ili posjedovanje profesionalnih certifikata iz navedenih područja. Mnoga empirijska istraživanja (Defond et. al., 2005; Felo et.al., 2003, De Zoort & Salterio, 2001; McMullen & Raghunandan, 1996, citirano u [12]) su ustanovila povezanost između financijsko-računovodstvenih znanja članova i učinkovitosti revizijskih odbora, pogotovo u kontekstu njihovih potencijala za osiguranje kvalitete financijskog izvještavanja te usklađenosti s primjenjivim pravilima i odnosnim zakonima.

Sastanci koje održavaju revizijski odbori također su jedan od čimbenika njihova kvalitetnog djelovanja. Naime, regulatorna tijela (Public Oversight Board, 1993; Blue Ribbon Committee, 1999 citirano u [3]), ali i ostali naglašavaju kako učestali sastanci revizijskog odbora omogućavaju bolju komunikaciju između članova revizijskog odbora i revizora, internih i eksternih te poboljšavaju njegovu učinkovitost. Većina studija kao mjeru marljivosti revizijskog odbora uzima upravo broj sastanaka, a njihovi rezultati ukazuju na povezanost između aktivnijeg revizijskog odbora u smislu održavanja većeg broja sastanaka i smanjene vjerojatnosti pojavljivanja problema kod financijskog izvještavanja ili prijevara (vidjeti u [3]).

U kontekstu rasprave o strukturi revizijskog odbora, neophodno je analiziranje zahtjeva vezanih uz broj njegovih članova. Optimalnu veličinu revizijskog odjela je teško definirati jer je ona podložna utjecaju prilika unutar svakog poduzeća. Uobičajeno se ističe da taj odbor treba biti dovoljno velik da se može osigurati odgovarajuća ravnoteža gledišta i iskustava, a dovoljno mali da može biti učinkovit. Neka istraživanja pokazuju da u vodećim europskim korporacijama 70% revizijskih odbora ima tri i četiri člana. U posljednje vrijeme, u SAD-u i Velikoj Britaniji se zahtjeva da broj članova revizijskog odbora ne bude manji od tri i da svi budu neovisni, neizršni direktori. Također, istraživanja pokazuju da je optimalan broj članova revizijskog odbora od tri do šest članova. Ipak, broj članova nekog revizijskog odbora treba biti određen na temelju potreba samog poduzeća te opsega odgovornosti odbora.

4. Istraživanja o faktorima učinkovitosti revizijskog odbora

Prethodna istraživanja potvrđuju kako su koristi od učinkovitog revizijskog odbora višestruke, poput boljeg financijskog izvještavanja i manje učestalih korporativnih prijevara (Abbott et al., 2000; Beasley et al., 2000, citirano u [14]). Učinkoviti revizijski odbor minimizira agencijski problem kroz reduciranje informacijske asimetrije između vlasnika i menadžmenta [2], te ima funkciju zaštite interesa interesno-utjecajnih skupina. Rezultanta njegovog učinkovitog djelovanja očituje se u pouzdanijim financijskim informacijama, preveniranju neautoriziranog upravljanja zaradama poduzeća te, posljedično, povećanju povrata i profita poduzeća [12].

U svom pregledu istraživanja o učinkovitosti revizijskog odbora [12] navode kako se najčešće, u analiziranoj literaturi, učinkovitost revizijskog odbora razmatrala kroz prizmu njegove sposobnosti ispunjavanja njegove nadzorne uloge i odgovornosti. Primjerice De Zoort (1998, citirano u [12]) učinkovitost revizijskog odbora definira kao kolektivnu sposobnost odbora da ostvari svoje nadzorne ciljeve. Zaključci akademskih rasprava u ovom kontekstu sugeriraju kako obilježja revizijskog odbora

imaju ključnu važnost u ostvarivanju njegove učinkovitosti (Abbott et. al. 2003., citirano u [14]). Pri tome se naglašava važnost postojanja neovisnosti, financijske stručnosti te učestalosti sastajanja revizijskog odbora kao nasušno potrebnih karakteristika za ostvarenje njegove učinkovitosti.

Prema konceptualnom modelu kojeg su razvili [7], a koji se temeljio na pregledu faktora korištenih u dotadašnjim postojećim istraživanjima, učinkovitost revizijskog odbora je funkcija četiri osnovna faktora: strukture njegovih članova, ovlasti, resursa i marljivosti (aktivnog djelovanja). Faktor „struktura“ obuhvaća obilježja stručnosti, neovisnosti, poštenja i objektivnosti, pod faktorom „ovlasti“ podrazumijevaju se odgovornosti te utjecaj koji je deriviran iz zahtjeva regulatornih tijela, zakona i ovlasti dodijeljenih od strane odbora direktora. Faktor „resursi“ podrazumijeva postojanje odgovarajućeg broja članova kao i mogućnost pristupa menadžmentu te eksternim i internim revizorima, dok faktor „marljivost“ uključuje postojanje motivacije, inicijative te upornosti. Definiiraju učinkoviti revizijski odbor kao onaj koji ima kvalificirane članove s dovoljno ovlasti i resursa koji im omogućavaju zaštitu interesa dioničara kroz osiguranje pozdanog financijskog izvještavanja, internih kontrola i upravljanja rizicima koje postižu svojim aktivnim izvršavanjem odgovornosti. Autori iznose stav prema kojem su struktura, ovlasti i resursi osnovni ulazni faktori potrebni za ostvarenje učinkovitosti. Stav argumentiraju pretpostavkom da revizijski odbori koji imaju neovisne i poštene članova, koji uz to posjeduju odgovarajuća financijska znanja koja im daju obilježje stručnosti te dovoljno ovlasti i mogućnost pravovremenog pristupa potrebnim informacijama, imaju teorijsko uporište za ostvarenje učinkovitog djelovanja (str. 41).

Slično tome, [12] također razvijaju eksploratorni model prema kojem učinkovitost revizijskog odbora u najvećoj mjeri ovisi o sposobnosti i djelokrugu izvođenja nadzornih odgovornosti. Prema autorima, ključna područja doprinosa revizijskog odbora su financijsko izvještavanje, interna i eksterna revizija, upravljanje rizicima poduzeća te pitanja vezana uz usklađenost poslovanja sa zakonima i primjenjivim regulatornim okvirom. Temeljem pregleda relevantne literature sintetiziraju obilježja revizijskog odbora koja imaju očiti utjecaj na uspješno ispunjavanje njegovih odgovornosti, a uključuju: sastav članova, njihove karakteristike, strukturu, procese te neovisnost.

Usprkos kritici nekih autora kako takvo poimanje učinkovitosti podrazumijeva razmatranje revizijskog odbora kao izoliranog mehanizma [18], takav pristup se zadržao u većini relevantne literature iz područja. Također, navedeni faktori su u najvećoj mjeri zastupljeni i korišteni za istraživanje obilježja učinkovitog revizijskog odbora ([1]; [8]; [11]; [28]; [14]; [2] i dr).

5. Zaključak

Zahtjevi za boljim korporativnim upravljanjem i istaknuli su važnost revizijskog odbora koji su se razvili u ključne odbore s rastućim odgovornostima. Temeljem pregleda relevantne literature analizirana su obilježja revizijskog odbora koja se najčešće s povezuju s temeljima za ostvarenje njegove učinkovitosti, a to su

neovisnost, stručnost članova, ali i mogućnost pristupa informacijama koje im omogućavaju sagledavanje situacije i ispunjavanje odgovornosti. Naravno da se učinkovitost revizijskog odbora ne može svesti samo na postojanje i ocjenjivanje određenih obilježja pa se kao nedostatak ovakvog poimanja učinkovitosti ističe zanemarivanje utjecaja revizijskog odbora na poduzeće u okviru svojih odgovornosti. Međutim, ovaj pristup omogućava sagledavanje osnova za ostvarenje učinkovitosti revizijskog odbora, što je važna spoznaja za njegovo djelovanje

6. Literatura

- [1]Abbott, L., Parker, S., Peters, G. & Rama, D. (2007). Corporate governance, audit quality and the Sarbanes Oxley Act: evidence from the internal audit outsourcing. *The Accounting Review*, 82(4), 803-835. Online ISSN: 1558-7967
- [2]Akeel, L. M. & Dennis, T. W. (2012). Governance characteristics and role effectiveness of audit committees. *Managerial Auditing Journal*, 27(4), 336 - 354. ISSN: 0268-6902
- [3]Barua, A., Rama, D. V. & Sharma, V. (2010). Audit committee characteristics and investment in internal auditing. *The Journal of Accounting and Public Policy*, 2010(29), 503-513.
- [4]Beasley, M. (2008). Audit Committee Involvement in Risk Management Oversight. *CPA2BIZ* [Online]Dostupno na: <http://www.cpa2biz.com> [Pristup: 3. 04. 2016.].
- [5]Beasley, M., Carcello, J., Hermanson, D. & Neal, T. (2009). The Audit Committee Oversight Process. *Contemporary Accounting Research*, 26(1), 65-122. Online ISSN: 1911-3846
- [6]Bromilow, C. L. & Keller, D. P. (2011). *Audit Committee Effectiveness: What works best*. 4th edition. The IIA Research Foundation. ISBN : 978-0-89413-792-1. Altamonte Springs, Florida.
- [7]DeZoort, F. T., Hermanson, D. R., Archambeault, D. S. & Reed, S. A. (2002). Audit Committee Effectiveness: A synthesis of the Empirical Audit Committee Literature. *Journal of Accounting Literature*, (21), 38-75. ISSN: 0737-4607
- [8]He, L., Labelle, R., Piot, C. & Thornton, D. B. (2009). Board Monitoring, Audit Committee Effectiveness, and Financial Reporting Quality: Review and Synthesis of Empirical Evidence. *Journal of Forensic & Investigative Accounting*, 1(2). ISSN: 2165-3755
- [9]Horak, H. & Dumančić, K. (2011). Neovisnost i nagrađivanje članova nadzornih odbora i neizvršnih direktora. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 48(1), 33-56. ISSN 1847-0459.
- [10]Krishnamoorthy, G., Wright, Arnie & Cohen, J. (2002). Audit Committee Effectiveness and Financial Reporting Quality: Implications for audit independence. *Australian Accounting Review*. Dostupno na: <https://www2.bc.edu/~cohen/Research/Research2.pdf> [Pristup: 01. 02. 2016.].
- [11]Magrane, J. & Malthus, S. (2010). Audit committee effectiveness: a public sector case study. *Managerial Auditing Journal*, 25(5), 427-443. ISSN: 0268-6902
- [12]Mohiuddin, M. & Karbhari, Y. (2010). Audit Committee Effectiveness: A Critical Literature Review. *AIUB Journal of Business and Economics*, 9(1), 97-125. ISSN 1683-8742

- [13]PWC (2003). *Audit Committees: Good practices for meeting market expectations, 2nd Edition*. Dostupno na: http://www.pwc.com/en_GX/gx/ifrs-reporting/pdf/audit_committees_2nd_ed.pdf [Pristup: 21. 3. 2016.].
- [14]Rupley, K., Almer, E. & Philbrick, D. (2011). Audit committee effectiveness: Perceptions of public company audit committee members post-SOX. *Research in Accounting Regulation*, 23(2), 138-144. ISSN: 1052-0457
- [15]Soltani, B. (2009). *Revizija- Međunarodni pristup*. MATE. ISBN: 978-953-246-078-0. Zagreb.
- [16]Spira, L. (1998). An Evolutionary Perspective on Audit Committee Effectiveness. *Corporate Governance: An International Review*, 6(1), 29-38. Online ISSN: 1467-8683
- [17]Spira, L. F. (2003). Audit Committees: Begging the Question?. *Corporate Governance: An International Review*, (11)180-188. Online ISSN: 1467-8683
- [18]Spira, L. F. (2006). Black boxes, red herrings and white powder: UK audit committees in the 21st century. *Journal of Banking Regulation*, 7(1-2), 180-188. ISSN: 1745-6452.
- [19]The Institute of Internal Auditors (2002). *Internal Auditing and the Audit Committee: Working together toward common goals*. The Institute of Internal Auditors. ISBN 0-89413-498-1. Altamonte Springs, Florida.
- [20]Tipurić, D. (2007). *Nadzorni odbor i korporativno upravljanje*. 2. izdanje. Sinergija nakladništvo d.o.o. ISBN 978-953-6895-30-4. Zagreb.
- [21]Tipurić, D. (ur.). (2008). *Korporativno upravljanje*. Sinergija nakladništvo d.o.o. ISBN 978-953-6895-36-6. Zagreb.
- [22]Turley, S. & Zaman, M. (2004). The Corporate Governance Effects of Audit Committees. *Journal of Management and Governance*, 2004(8), 305-332. Online ISSN: 1572-963X
- [23]Tušek, B. & Žager, L. (2007). *Revizija*. Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika. ISBN: 978-953-277-019-3. Zagreb
- [24]Tušek, B. (2007). Revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja. *Ekonomski istraživanja*, 20(2), 86-103. Online ISSN: 1848-9664.
- [25]Tušek, B., Žager, L. & Barišić I. (2014) *Interna revizija*. Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika. ISBN: 978-953-277-093-3. Zagreb.
- [26]Vitezić, N. (2001). Uloga i zadaci odbora za reviziju u poduzeću. Savjetovanje "Interna revizija i kontrola". Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika. ISBN: 978-953-277-084-1. Zagreb-Poreč.
- [27]Zakon o reviziji, NN 146/05, 139/08, 144/12.
- [28]Zaman, M., Hudaib, M. & Haniffa, R. (2011). Corporate governance quality, audit fees and non-audit services fees. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38 (1 and 2), 165-197. Online ISSN: 1468-5957.



Photo 064. Punch / Punč