

# Uloga interne revizije u funkcioniranju poslovne banke

---

Juranović, Branka

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:875659>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-13**



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**BRANKA JURANOVIĆ**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**ULOGA INTERNE REVIZIJE U FUNKCIONIRANJU  
POSLOVNE BANKE**

**Zagreb, listopad 2018.**

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
MENADŽMENT BANKARSTVA, OSIGURANJA I FINANCIJA**

**ULOGA INTERNE REVIZIJE U FUNKCIONIRANJU POSLOVNE  
BANKE**

**THE ROLE OF INTERNAL AUDIT IN THE FUNCTION OF BUSINESS  
BANKS**

**KANDIDAT: Branka Juranović, bacc. oec.  
MENTOR: Zvonko Agičić, dipl. oec.**

**Zagreb, listopad 2018.**

## Sadržaj

1.	UVOD .....	1
1.1	Predmet i cilj rada.....	1
1.2	Istraživačka pitanja.....	1
1.3	Izvori podataka i metode prikupljanja.....	2
1.4	Struktura i sadržaj rada.....	2
2.	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA BANAKA U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	4
2.1	Uprava banke.....	5
2.2	Odbori u bankama .....	6
2.2.1	Nadzorni odbor.....	6
2.2.2	Odbor za upravljanje aktivom i pasivom (ALCO) .....	7
2.2.3	Kreditni odbor .....	7
2.2.4	Odbor za reviziju .....	8
2.3	Interna revizija.....	11
2.3.1	Praćenje usklađenosti .....	15
2.3.2	Upravljanje i kontrola rizika.....	17
3.	INTERNA REVIZIJA UNUTAR STRUKTURE POSLOVNE BANKE .....	20
3.1	Pojam, ciljevi, načela i vrste revizije.....	20
3.2	Interna revizija prema načelima Baselskog odbora.....	22
3.3	Međunarodni standardi za profesionalno obavljanje interne revizije.....	24
3.4	Djelokrug rada interne revizije.....	27
3.5	Karakteristike internog revizora.....	30
3.6	Etički kodeks .....	31
3.7	Profesionalna etika revizora .....	32
4.	PRAVNI OKVIR INTERNE REVIZIJE U POSLOVNIM BANKAMA.....	33
4.1	Zakon o kreditnim institucijama.....	33
4.2	Odluka HNB-a o sustavu unutarnjih kontrola .....	34
5.	POJAM I VRSTE REVIZIJSKIH RIZIKA .....	37
5.1	Inherentni rizik .....	38
5.2	Kontrolni rizik .....	39
5.3	Detekcijski rizik (rizik neotkrivanja).....	40
6.	FAZE PROCESA INTERNE REVIZIJE .....	42
6.1	Planiranje interne revizije.....	43

6.1.1	Proces planiranja interne revizije .....	43
6.1.2	Planovi funkcije interne revizije.....	47
6.2	Kritičko ispitivanje i ocjena poslovanja .....	47
6.3	Metode i tehnike interne revizije.....	49
6.4	Izvješćivanje o rezultatima interne revizije.....	51
6.4.1	Izvješća interne revizije.....	53
6.4.2	Oblik i sadržaj izvješća interne revizije.....	55
6.5	Praćenje poboljšanja.....	56
7.	ORGANIZACIJSKI USTROJ UNUTARNJE REVIZIJE U ZAGREBAČKOJ BANCI D.D. ....	59
8.	HRVATSKI INSTITUT INTERNIH REVIZORA.....	62
9.	ZAKLJUČAK .....	64
	LITERATURA.....	66
	POPIS SLIKA I TABLICA.....	68

## **SAŽETAK**

Ovaj rad bavi se proučavanjem interne revizije u poslovanju banaka. Na samom početku prikazane su uloge temeljnih odbora unutar banke, nakon čega se pojašnjavaju osnovni pojmovi koji definiraju ulogu revizije, ciljeve, načela, standarde, etiku i njen pravni okvir. Također, radom su prikazane vrste i specifičnosti revizijskih rizika, te faze procesa provođenja interne revizije. Na primjeru poslovanja unutarnje revizije Zagrebačke banke d.d. prikazane su i opće informacije o organizaciji i funkcioniranju interne revizije, te je na kraju definiran i pojašnjen rad Hrvatskog instituta internih revizora, čija je uloga razvoj i promicanje struke interne revizije u Hrvatskoj.

**Ključne riječi:** interna revizija, načela, revizijski rizik, proces interne revizije

## **ABSTRACT**

This paper deals with the study of internal audit in bank operations. At the very beginning, the roles of the basic committees within the bank were presented, and the basic concepts defining the role of auditing, objectives, principles, standards, ethics and its legal framework were clarified. In addition, the paper presents the types and specificities of audit, as well as the phase of the internal auditing process. On the example of the internal audit of Zagrebačka Banka d.d., the general information about the organization and functioning of the internal audit was also presented, and finally the work of the Croatian Institute of Internal Auditors is defined and explained, whose role is to develop and promote the internal audit profession in Croatia.

**Keywords:** internal audit, principles, audit risk, internal audit process

## 1. UVOD

Interna revizija jedna je od bitnih internih nadzornih mehanizama korporativnog upravljanja, koja je zahvaljujući ekspanziji u bankarskom poslovanju, posljednjih godina donijela mnoge promjene, te je u stalnom razvoju. Proces globalizacije rezultirao je porastom značajnosti interne revizije, što se nastavilo razvojem informatičke tehnologije i elektroničkog bankarstva, zbog čega je upravo interna revizija postala neophodan element organizacijske strukture banke. Reviziju organizira menadžment banke s ulogom utvrđivanja pouzdanosti, realnosti i integriteta financijskih i operativnih informacija koje dolaze iz raznih dijelova organizacije. Također, njen zadatak je i nadziranje i ocjenjivanje funkcioniranja cjelokupnoga poslovanja banke, te praćenje ostvarivanja postavljenih ciljeva i zadataka. Kako bi poslovanje bilo uspješno i stabilno, ispunjavanje navedenih zadataka je neophodno.

### 1.1 Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada svodi se na istraživanja i prezentiranje uloge i značaja interne revizije u poslovanju banaka, definiranje procesa provođenja revizije, rizike s kojima se susreće, te na pravni okvir kojim je definirana.

Cilj ovog rada je istražiti, analizirati i pobliže objasniti ulogu interne revizije u funkcioniranju poslovne banke, utvrditi doprinos pri ostvarivanju strateških ciljeva menadžmenta banke, te dokazati svrhu njenog postojanja. Radom se želi provjeriti teza da je interna revizija neophodan segment poslovanja svake banke koja želi uspješno konkurirati na tržištu.

### 1.2 Istraživačka pitanja

U skladu s navedenim ciljem ovog rada, formirana su sljedeća istraživačka pitanja:

1. Koja su osnovna načela koja uređuju ciljeve i zadaće interne revizije u poslovnim bankama?
2. S kojim se vrstama revizijskih rizika poslovne banke susreću u svom poslovanju?
3. Kroz koje faze prolazi proces provođenja interne revizije u funkcioniranju poslovne banke?

### 1.3 Izvori podataka i metode prikupljanja

Prilikom istraživanja i pronalaženja literature, za ovaj diplomski rad korištene je domaća i strana stručna literatura iz područja interne revizije i bankarstva, Zakon o kreditnim institucijama, Odluka o sustavu unutarnjih kontrola donesena od strane Hrvatske narodne banke, pripadajući propisi iz domene bankarskog poslovanja, te članci s relevantnih mrežnih stranica. Korištene su osnovne informacije o unutarnjoj reviziji Zagrebačke banke d.d. dijelom preuzete s mrežnih stranica banke, a dijelom prikupljene kroz empirijsko istraživanje, odnosno preko upitnika koji je ispunjen od strane djelatnika odjela Unutarnje revizije Zagrebačke banke d.d.

U radu je prvenstveno korištena metoda deskripcije. Opisivanjem interne revizije u bankama, prezentirane su njene specifičnosti koje podrazumijevaju organizaciju, strukturu, pravni okvir i rizike koje uključuje te proces provođenja.

### 1.4 Struktura i sadržaj rada

Rad se sastoji od osam temeljnih cjelina koje obuhvaćaju uvod u tematiku, teorijski i empirijski dio, te od zaključka koji obuhvaća interpretaciju kompletnog rada kroz određene zaključke.

U prvoj, uvodnoj cjelini, predstavljeni su predmet i cilj rada, izvori i metode prikupljanja podataka, te struktura rada i njegov sadržaj.

Druga cjelina bavi se organizacijskom strukturom banaka u Republici Hrvatskoj. U njoj su pobliže definirani odbori koji djeluju unutar banke, kao i interna revizija koja uključuje sljedeće dijelove organizacije: praćenje usklađenosti, te upravljanje i kontrola rizika.

U trećoj cjelini izlažu se detaljne informacije o internoj reviziji unutar strukture poslovne banke, koje podrazumijevaju definiranje pojma, ciljeva, načela i vrste revizije, zatim načela Baselskog odbora, Međunarodne standarde za profesionalno obavljanje interne revizije, definiranje djelokruga rada interne revizije, karakteristike internog revizora, profesionalnu etiku i etički kodeks.



Četvrta cjelina bavi se pravnim okvirom interne revizije u poslovnim bankama kojim je uređeno organiziranje i djelovanje interne revizije, a koji uključuje: Zakon o kreditnim institucijama, te Odluku HNB-a o sustavu unutarnjih kontrola.

Peta cjelina objašnjava pojam revizijskog rizika, te detaljnije obrađuje njegove sastavne komponente: inherentni, kontrolni i detekcijski rizik.

Šesta cjelina objašnjava faze procesa interne revizije. Prva faza opisuje planiranje interne revizije koje uključuje definiranje procesa planiranja, kao i same planove. Druga faza opisuje kritičko ispitivanje i ocjenjivanje poslovanja interne revizije. Treća faza objašnjava metode i tehnike interne revizije. Četvrta faza opisuje proces izvješćivanja o rezultatima interne revizije koji definira vrste izvješća, te njihov oblik i sadržaj. Peta faza procesa interne revizije definira aktivnosti praćenja poboljšanja njenih rezultata.

Sedma cjelina prikazuje osnovne informacije o organizacijskom ustroju unutarnje revizije u Zagrebačkoj banci d.d., koje uključuju informacije o samoj funkciji revizije unutar navedene organizacije, o broju i podjeli njenih zaposlenika, vrsti planova, metodama koje se koriste, procjeni rizika i načinu izvještavanja.

Osma cjelina, prikazuje informacije o Hrvatskom institutu internih revizora, koje sadrže informacije o razlogu njegovog postojanja, zatim informacije o statutu, ciljevima, zadacima, obvezama i odgovornostima.

U zaključku, kao posljednjem dijelu ovoga rada, biti će iznesena stajališta i spoznaje do kojih se došlo tijekom istraživanja i izrade rada.

## 2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA BANAKA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Organizacijska struktura banke podređena je strategiji i tržištu na kojem banka nastoji poslovati. Banka kao i svako drugo poduzeće mora imati razvijenu poslovnu organizaciju da bi upravljala poslovnim procesima, te je obično podijeljena na sektore, a sektori na direkcije, urede ili odjele. Naravno, sve to ovisi o veličini banke i njenim potrebama u poslovanju.

Na kraju 2017. godine u Republici Hrvatskoj poslovalo je 30 kreditnih institucija, od čega 25 banaka (što uključuje i jednu štednu banku) i 5 stambenih štedionica. I dalje dominiraju velike banke u stranom vlasništvu, njih 15, dok je ostatak banaka u domaćem (privatnom ili državnom) vlasništvu.<sup>1</sup>

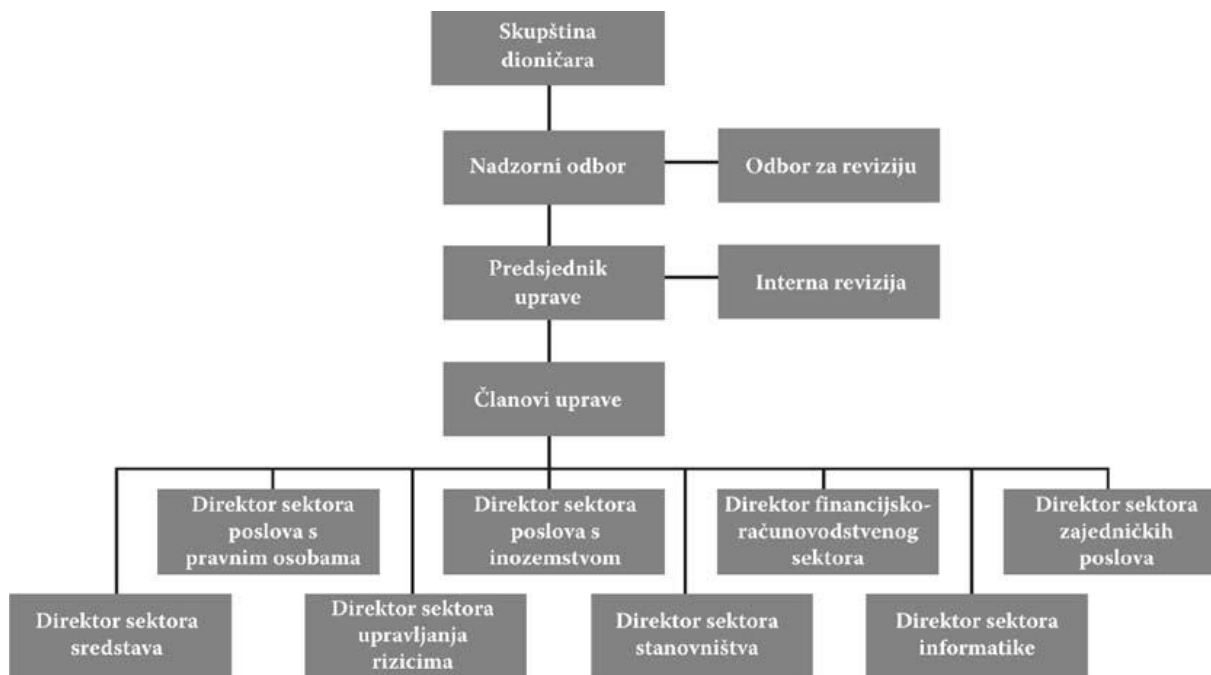
Osnovni organi banke su sljedeći:

- skupština dioničara banke
- nadzorni odbor banke
- uprava banke
- ured uprave
- poslovi strategije i razvoja
- odjel unutarnje revizije
- sektor upravljanja rizicima
- sektor gospodarstva
- sektor građanstva
- sektor riznice
- sektor operativnih poslova
- sektor računovodstva i financijske kontrole
- sektor pravnih, kadrovskih i općih poslova
- sektor informatike
- podružnice i
- poslovnice.

---

<sup>1</sup> [www.hnb.hr/documents/20182/2561265/hbilten-o-bankama-31.pdf](http://www.hnb.hr/documents/20182/2561265/hbilten-o-bankama-31.pdf), pristupano 16.09.2018

Slika 1. Organizacijska struktura velikih banaka



Izvor: Mijoč I., Kovač R., Marijanović M.: Specifičnosti interne revizije u bankama, str. 259.

## 2.1 Uprava banke

Uprava banke glavno je operativno tijelo banke koje njome upravlja. Sastoji se od minimalno dva člana, od kojih je jedan predsjednik uprave kojeg izabire nadzorni odbor, dok ostatak članova uprave obično bira predsjednik uprave. Članovi uprave predstavljaju određene poslovne jedinice i imaju jasna poslovna zaduženja. Minimalan broj članova uprave često je definiran od strane regulatora, dok maksimalan broj ovisan o odluci nadzornog odbora i o potrebama banke za upravljačkom strukturom.

Članovi uprave banke dužni su osigurati:

- poslovanje banke u skladu s pravilima o upravljanju rizicima
- praćenje rizika kojima je banka izložena u svom poslovanju
- usvajanje odgovarajućih procedura
- sustavno praćenje, procjenu i strategiju održavanja, odnosno dosezanja adekvatne razine kapitala u odnosu na rizike kojima je banka izložena u svom poslovanju
- funkcioniranje sustava unutarnjih kontrola za sva područja poslovanja banke
- nesmetano obavljanje unutarnje revizije

- vođenje poslovnih knjiga i poslovne dokumentacije
- sastavljanje knjigovodstvenih dokumenata, financijskih i drugih izvješća koji su u skladu s računovodstvenim propisima i standardima.

## 2.2 Odbori u bankama

Postoje četiri osnovna odbora banke koji njome upravljaju, te je vrlo važno shvatiti kojim se dijelom upravljanja banke bavi pojedini odbor i kako odluke pojedinog odbora utječu na ukupno poslovanje banke.

Osnovni odbori banaka u Republici Hrvatskoj su:

- nadzorni odbor
- odbor za upravljanje aktivom i pasivom (ALCO)
- kreditni odbor
- odbor za reviziju.

### 2.2.1 Nadzorni odbor

Nadležnost nadzornog odbora u funkcioniranju poslovne banke sastoji se u tome da upravi daje suglasnost za provođenje poslovne politike banke i njezinih financijskih planova, te davanja suglasnosti za okvirni godišnji program rada unutarnje revizije.

Dužnosti i odgovornosti članova nadzornog odbora banke su zauzimanje stavova o nalazima Hrvatske narodne banke i drugih nadzornih tijela (u postupcima nadzora nad bankom), te da solidarno odgovaraju banci za štete koje nastanu kao posljedica propusta u ispunjavanju njihovih dužnosti.<sup>2</sup> Također, zadatak nadzornog odbora je izdavanje strateških smjernica koje banka treba ostvariti, bira upravu banke te prati ostvarivanje zadanih poslovnih ciljeva poput ostvarivanja dobiti banke, kvalitete plasmana banke, ostvarenja budžeta i dr.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> [http://www.poslovniforum.hr/about/nadzorni\\_odbor\\_banke.asp](http://www.poslovniforum.hr/about/nadzorni_odbor_banke.asp), pristupano 03.08.2018

<sup>3</sup> Gregurek, M., Vidaković N. (2011): Bankarsko poslovanje, RriF, Zagreb, str. 527.

### 2.2.2 Odbor za upravljanje aktivom i pasivom (ALCO)

ALCO (eng. *Asset and Liabilities Committee*) je odbor zadužen za praćenje i upravljanje strukturama bilance.<sup>4</sup> Osnovna zadaća ALCO-a je osiguranje primjerenog i održivog upravljanja aktivom i pasivom, optimizirajući financijski rezultat banke u okvirima odobrenih limita. Osim s HNB-om, surađuje s HANFA-om (Hrvatskom agencijom za nadzor financijskih usluga), Ministarstvom financija i ACI-em Hrvatska (neprofitna udruga građana Hrvatske koji su profesionalno uključeni u rad na području financijskih tržišta u bankama, centralnoj banci te ostalim financijskim institucijama).

ALCO upravlja bilancom banke zajedno s kreditnim odborom. Ova dva odbora čine osnovicu kojom uprava banke kontrolira strukturu bilance banke i definira strateške smjernice. U nekim bankama ALCO i kreditni odbor imaju pravo diktirati strukture poslovnim jedinicama, dok u nekim bankama samo prate strukture, te predlažu smjernice.

ALCO analizira postojeću strukturu i izdaje smjernice kako postići željenu strukturu bilance sa svrhom maksimiziranja prihoda i minimiziranja troškova. Također, ALCO odbor donosi odluke prema sljedećim parametrima:

- strukturna pozicija
- limiti tržišnih rizika
- strategija upravljanja aktivom i pasivom
- strateška pozicija
- uvođenje novih proizvoda
- interne cijene
- eksterne cijene
- minimalne marže u poslovanju s klijentima.

### 2.2.3 Kreditni odbor

Osnovna svrha kreditnog odbora je praćenje kreditiranja i kvalitete plasmana banke. Kreditni odbor to radi na dva načina, promatrajući povijesne vrijednosti i kretanje parametara vezanih

---

<sup>4</sup> Ibid., str. 529.

za već date kredite te odlučujući o kreditnim volumenima prema pojedinim klijentima i donoseći smjernice prema kojima se klijentima povećava, odnosno smanjuje izloženost.

Ovisno o veličini banke i potrebama kontrole poslovanja, kreditni odbor mogu činiti predsjednik uprave, članovi uprave za poslovanje, član uprave za rizike i direktor sektora za kreditni rizik.<sup>5</sup>

#### 2.2.4 Odbor za reviziju

Odbor za reviziju odgovoran je za nadziranje procesa izvještavanja vanjskih korisnika, naročito godišnjih financijskih izvještaja te za nadziranje rizika i kontrolnih postupaka i procedura kao i za nadziranje funkcija eksterne i interne revizije. Revizijski odbor ima posebnu ulogu i položaj u organizacijskoj strukturi banke, što istodobno generira i neke posebnosti njegovog odnosa s izvršnim menadžmentom, eksternim revizorom, internim revizorom i odborom direktora.<sup>6</sup> Revizijski odbor pruža podršku Nadzornom odboru i Upravi u podizanju kvalitete korporativnog upravljanja i cjelokupnog sustava unutarnjih kontrola Banke, temeljem pristupa orijentiranog na rizike te financijsko izvještavanje.

Posebnu pažnju revizijski odbor treba posvetiti upoznavanju i razumijevanju sustava kontrola nad financijskim izvještavanjem, odnosno internim računovodstvenim kontrolama kojima se treba osigurati točnost, valjanost i sveobuhvatnost računovodstvenih evidencija i izvješća.<sup>7</sup> Prije prezentiranja i publiciranja u javnost, revizijski odbor ima posebno izraženu odgovornost nadgledanja i pregledavanja financijskih informacija u financijskim izvještajima. Obveza osnivanja i djelovanja revizijskog odbora utvrđena je Zakonom o reviziji (NN br. 146/2005 i 139/2008), prema čijim se odredbama, isti sastoji od članova nadzornog odbora i članova imenovanih od nadzornog odbora. Najmanje jedan član revizijskog odbora mora poznavati područje računovodstva i/ili revizije, dok bi svaki od članova trebao imati: integritet, spremnost da vrijeme i energiju posveti organizaciji u kojoj djeluje, razumijevanje poslovanja i usluga poduzeća, poznavanje rizika i internih kontrola u poduzeću, ispitivačko i

---

<sup>5</sup> Gregurek, M. - Vidaković N., op.cit., str. 529.

<sup>6</sup> Sever Mališ S., Tušek B., Žager L. (2012): Revizija - načela, standardi, postupci, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 384.

<sup>7</sup> Tušek B., Žager L., Barišić I. (2014): Interna revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 411.

neovisno prosuđivanje, te sposobnost ponude novih ili različitih gledišta i konstruktivnih prijedloga.

Osnovne zadaće Odbora obuhvaćaju promicanje korporativne kulture uz uvažavanje postojećih rizika na način da se osigura:

1. primjena odgovarajućih računovodstvenih načela u izradi financijskih izvještaja koji u razumnoj mjeri odražavaju financijske rezultate poslovanja
2. poštivanje mjerodavnih zakona, propisa i pravila korporativnog upravljanja te usklađenost poslovanja s korporativnim vrijednostima
3. učinkovitost i djelotvornost sustava unutarnjih kontrola.<sup>8</sup>

Aktivnosti revizijskog odbora su:

- razmatranje financijskih aktivnosti organizacije, naročito troškova
- istraživati procesa revizije financijskih izvještaja i procesa interne revizije
- razmatranje godišnjih izvješća i izvješća revizora o financijskim izvještajima koji su sastavni dio godišnjeg izvješća
- razmatranje adekvatnosti sustava internih kontrola
- uključenost u sastanke i rasprave eksternog i internog revizora.<sup>9</sup>

Revizijski odbor bi trebao pomagati oko koordinacije aktivnosti vezanih uz eksterne i interne revizije, te bi na godišnjoj razini trebao ocjenjivati rad odjela interne revizije, temeljem njenih planova i izvješća. Također, uloga revizijskog odbora uključuje i odobrenje pravilnika interne revizije, te redovito sastajanje s internim revizorima.

Prednosti postojanja i djelovanja revizijskog odbora:

- pomaganje direktorima u izvršavanju njihovih uloga i zadataka
- poboljšavanje komunikacije
- promoviranje objektivnosti
- promovira revizijsku profesiju dajući visoki status relevantnim revizijskim pitanjima i temama
- osnaživanje uloge neizvršnih direktora.

---

<sup>8</sup> <http://www.zaba.hr/home/o-nama/o-nama/struktura>, pristupano 11.06.2018

<sup>9</sup> Sever Mališ S., Tušek B., Žager L., op.cit., str. 386.

Nedostaci postojanja i djelovanja revizijskog odbora:

- mogućnost da revizijski odbor podijeli odbor direktora
- mogućnost zadiranja u prava menadžmenta
- postojanje objektivnog nedostatka neizvršnih direktora i relevantnih stručnjaka
- djelovanje revizijskog odbora zahtijeva vremenske i druge resurse
- postojanje opasnosti da revizijski odbor bude najmanje efikasan u onim osjetljivim područjima u organizaciji koja su zapravo prioritetna.<sup>10</sup>

Praksa u svijetu pokazala je kako revizijski odbori moraju imati pisanu povelju ili izjavu kojom se jasno i detaljno određuju uloge, obveze i odgovornosti koje članovi odbora imaju u nekoj organizaciji. Međutim, kod same pripreme povelje, potrebno je voditi računa o tome da definirane aktivnosti ne budu pretjerano ograničene, kako bi rad odbora bio što učinkovitiji.

Navedenom poveljom trebaju biti definirani sljedeći elementi:

- svrha i ciljevi revizijskog odbora
- ovlaštenja revizijskog odbora
- organizacija revizijskog odbora – članstvo, kvalifikacije, veličina i lokacija
- raspored sastanaka revizijskog odbora – učestalost, sudionici i dokumentacija
- uloga i odgovornost revizijskog odbora
- odnos s menadžmentom te internim i eksternim revizorima
- odgovornosti u svezi izvještavanja
- proračun revizijskog odbora.<sup>11</sup>

Nadalje, za kvalitetan rad revizijskog odbora jako su važni kvalificirani kadrovi. Krucijalna vještina je „financijska pismenost“, odnosno razumijevanje financijskih izvještaja poduzeća.

Svaki imenovani član revizijskog odbora bi trebao imati:

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

---

<sup>10</sup> Sever Mališ S., Tušek B., Žager L., op.cit., str. 387.

<sup>11</sup> Ibid., str. 408.



Članovi revizijskog odbora moraju biti na odgovarajući način informirani, predani svom poslu te ispitivački orijentirani u ispunjavanju svojih dužnosti nadziranja u nekoliko područja i to:

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

### 2.3 Interna revizija

Interna revizija je aktivnost neovisne organizacijske jedinice koja procjenjuje sustav internih kontrola te daje savjete za njihovo unaprjeđenje. Osnovni zadaci interne revizije su:

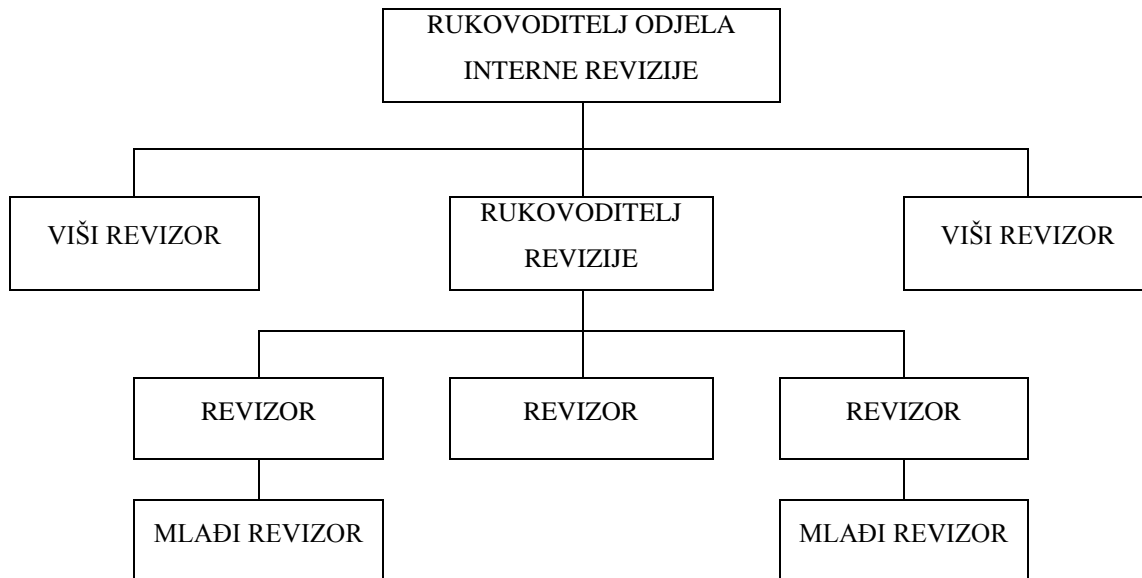
- ispitivanje i ocjena ispravnosti sustava internih kontrola
- utvrđivanje usklađenosti s postavljenim planovima i postupcima
- utvrđivanje pouzdanosti informacija kojima se uprava koristi za donošenje poslovnih odluka
- predlaganje mjera za poboljšanje sustava internih kontrola.<sup>12</sup>

Općenito gledano, korisnici interne revizije su uprava, nadzorni odbor, revizijski odbor, linijski i operativni menadžment, eksterni revizori, regulatori, dobavljači, ali i sami klijenti. Svaka od ovih skupina ima različite potrebe zbog kojih koristi rad interne revizije s obzirom na djelokrug njenog rada.

---

<sup>12</sup> Filipović I. (2009): Revizija, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 23.

Slika 2. Organizacijska shema odjela interne revizije



Izvor: Tušek B. (2001): Revizija – instrument poslovnog odlučivanja, TEB – Poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb, str 273.

Na prethodnoj slici prikazana je moguća struktura odjela interne revizije u poslovanju banke. Položaj revizora unutar odjela ovisi o njegovim ovlastima i odgovornostima, te može biti organiziran na više načina.

Osoblje odjela može se rasporediti na sljedeće razine:

- vježbenik
- mlađi revizor ili asistent
- revizor
- viši revizor
- rukovoditelj revizije ili nadzornik i
- rukovoditelj odjela interne revizije.

Vježbenici (eng. Trainees) su osobe koje se postupno uvode u poslove interne revizije. To su najčešće osobe bez prethodnog iskustva u revizijskim poslovima. Njihov se rad i rezultati rada moraju nadzirati na odgovarajući način. U svrhu razvoja vježbenika, potrebno ih je upoznati i angažirati na različitim fazama i aktivnostima unutar revizijskog procesa.

Mlađi revizori ili asistenti (eng. *Junior Auditors*) su osobe koje su završile fakultet i stekle odgovarajući akademski stupanj. Ovisno o njihovim vlastitim sposobnostima, upornosti, obrazovanju i iskustvu, oni se na ovoj poziciji ne zadržavaju duže od jedne godine. Mlađi revizori uglavnom obavljaju rutinske revizijske aktivnosti i radnje, poput pripreme određenih pregleda i testova, organiziranja radne dokumentacije, potvrđivanja i slično.

Revizori (eng. *Staff Auditors*) su osobe koje čine „kralježnicu“ odjela interne revizije. To su mlađi revizori promovirani u više zvanje ili osobe koje imaju viši stupanj obrazovanja, odnosno imaju već bogato iskustvo u obavljanju revizijskih poslova. Njihov se rad primjereno nadzire i provjerava, ali im se bez ikakvih ograničenja omogućava pristup i verifikacija svih aktivnosti, evidencija, dokumenata, izvješća, sustava i procedura u poduzeću.

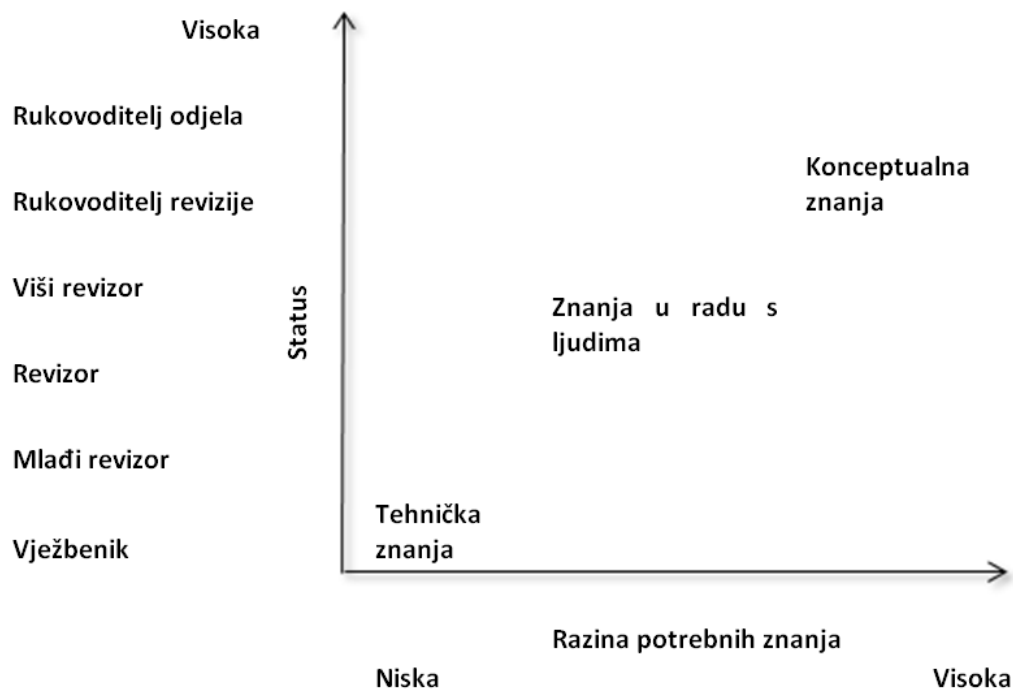
Viši revizori (eng. *Senior Auditors*) su osobe nadređene revizorima. Njihov je zadatak da usmjeravaju, raspoređuju i nadziru zadatke unutar pojedinačnih revizija među članovima revizijskog tima. Oni obično predstavljaju vezu između rada na terenu i rada u odjelu interne revizije (uredu). Viši revizor dužan je, u dogovoru s njemu nadređenim nadzornikom, usmjeravati aktivnosti na teretnu, te sugerirati revizore za sva relevantna pitanja i probleme s kojima se susreću prilikom revizijskog angažmana.

Rukovoditelj revizije ili nadzornik (eng. *Audit Supervisor*) je osoba koja koordinira nekoliko revizijskih timova. Njegov je zadatak da članove revizijskog tima, u suradnji s višim revizorima, povezuje s rukovoditeljima organizacijskih jedinica koje su obuhvaćene planom interne revizije. Također, njegov je zadatak i priprema sveobuhvatnog programa revizije, utvrđivanje prioriteta revizijskih postupaka i testova, pregledavanje radne dokumentacije, sastavljanje prijedloga izvješća, te uspostavljanje standarda učinaka i ocjenjivanje učinaka članova tima.

Rukovoditelj odjela interne revizije ili glavni interni revizor (eng. *Director/Manager of Internal Audit, Head of Internal Audit Department, Chief Audit Executive - CAE*) – osoba koja se nalazi na najvišoj razini odjela interne revizije, i čiji je zadatak da neposredno i individualno, sukladno sporazumu i dogovoru s upravljačkim strukturama, upravom i revizijskim odborom, odnosno nadzornim odborom, te rukovoditeljima na nižim organizacijskim jedinicama, konceptualizira i usmjerava sve aktivnosti odjela interne revizije te odlučuje o tome tko će, kada i što raditi. Opseg njegovih ovlasti, te njegove odgovornosti,

ovise o ciljevima i području rada interne revizije, te o njezinu statusu u organizacijskoj strukturi. Rukovoditelj interne revizije odgovara za sve aktivnosti tog odjela, priprema njegov budžet, priprema njegov dugoročni plan, koordinira aktivnosti odjela s radom eksterne revizije, odobrava izvješća interne revizije, te je odgovoran za selekciju, edukaciju i nadzor podređenih.<sup>13</sup>

Slika 3. Odnos između statusa revizora i potrebnih znanja



Izvor: Tušek B., Žager L., Barišić I. op. cit., str. 189

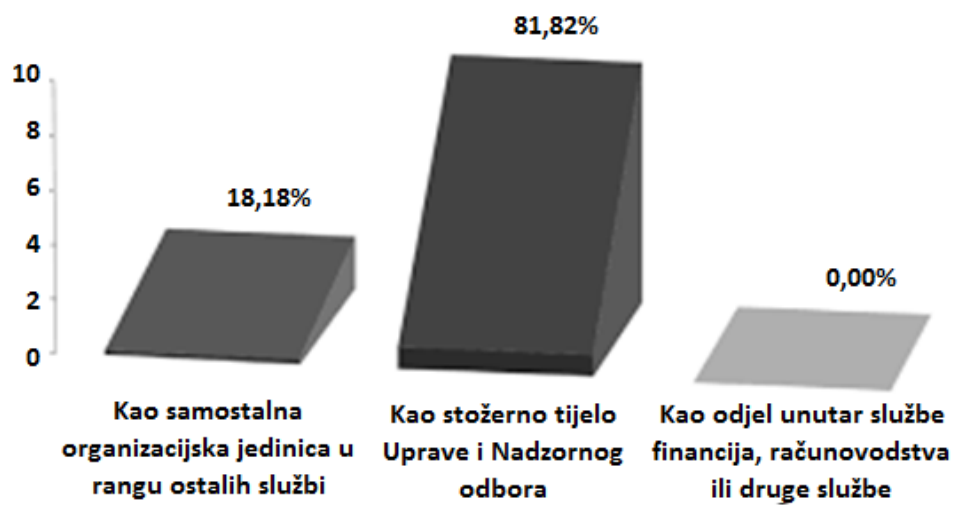
Sukladno organizacijskoj shemi i različitosti temeljnih zadataka i nadležnosti osoblja odjela interne revizije, može se zaključiti kako se njihove razlike očituju i u tome koliko pojedinih vrsta znanja i vještina mora posjedovati pojedina razina. Vrste znanja koje interni revizori posjeduju, podijeljene su na tri temeljne vrste (prikazano na slici 3.):

1. tehnička znanja – podrazumijevaju specijalizirana znanja i odgovarajuće analitičke sposobnosti (znanja o sadržaju revizijskog procesa, znanja o revizijskim metodama i tehnikama)

<sup>13</sup> Tušek B., Žager L., Barišić I., op. cit., str. 188.

2. znanja u radu, odnosno komuniciranju s ljudima – uključuju sposobnost revizora da uspješno komunicira, vodi i motivira pojedince i skupine, izgrađuje atmosferu timskog rada, suradnje i podrške
3. konceptualna znanja – podrazumijevaju sposobnost sagledavanja cjeline organizacije, kao i njene okoline, te sposobnost sagledavanja procesa interne revizije i revizijskog okruženja

Grafikon 1. Organizacijski oblik interne revizije u bankama Republike Hrvatske



Izvor: Mijoč I., Kovač R., Marijanović M.: Specifičnosti interne revizije u bankama, str.268.

Slika 4. pokazuje podatke iz istraživanja provedenog na 14 hrvatskih banaka, koji prikazuju način organizacije interne revizije. Razvidno je kako u najveći broj banaka interna revizija je organizirana kao stožerno tijelo Uprave i Nadzornog odbora. Niti jedna banka reviziju nema organiziranu kao odjel unutar službe financija, računovodstva ili neke druge službe.

### 2.3.1 Praćenje usklađenosti

Bez obzira na to kako je organizirana unutar banke, funkcija praćenja usklađenosti treba biti neovisna te raspolagati dostatnim resursima. Njezine odgovornosti trebaju biti jasno definirane, a njezine aktivnosti podložne redovitom i neovisnom pregledu koji će obavljati

funkcija unutarnje revizije. Usklađenost sa zakonima, propisima i standardima ima različite izvore, kao što su primarno zakonodavstvo, propisi i standardi koje su izdali zakonodavci i supervizori, tržišne konvencije, kodeksi postupanja koje promiču udruženja bankarskog sektora te interni kodeksi ponašanja koji se primjenjuju na osoblje banaka.<sup>14</sup>

Revizijom usklađenosti daje se neovisna ocjena, kojom se utvrđuje je li predmet revizije u skladu s primjenjivim mjerodavnim podlogama koje su određene kao kriteriji. Revizija usklađenosti obavlja se ocjenjivanjem jesu li aktivnosti, financijske transakcije i informacije u svakom bitnom pogledu u skladu s mjerodavnim podlogama kojima se subjekt revizije rukovodi u svom radu.

Funkcija praćenja usklađenosti treba pomagati višem rukovodstvu pri:

- educiranju osoblja o pitanjima koja se odnose na usklađenost te djelovanju u svojstvu mjesta za kontakt u vezi sa svim pitanjima osoblja banke koja se odnose na usklađenost
- utvrđivanju pisanih smjernica za osoblje o odgovarajućoj provedbi praćenja usklađenosti sa zakonima, propisima i standardima pomoću politika i procedura te ostalih dokumenata, kao što su priručnici o praćenju usklađenosti, interni kodeksi ponašanja i praktične smjernice.<sup>15</sup>

Funkcija praćenja usklađenosti i funkcija revizije trebaju biti odvojene kako bi aktivnosti funkcije praćenja usklađenosti mogle biti podvrgnute neovisnom preispitivanju. Stoga je važno da unutar banke u potpunosti bude jasno kako su aktivnosti procjene rizika i provjere podijeljene između te dvije funkcije te da to bude zabilježeno (primjerice, u politici banke koja se odnosi na usklađenost ili povezanim dokumentima kao što su protokoli). Funkcija revizije trebala bi, naravno, obavještavati glavnu osobu zaduženu za praćenje usklađenosti o svim nalazima revizije koji se odnose na usklađenost.

Funkcija praćenja usklađenosti treba imati slobodu izvještavanja višeg rukovodstva o svim nepravilnostima ili mogućim kršenjima propisa koja su otkrivena njezinim ispitivanjima, bez straha od negativnih posljedica ili nenaklonosti rukovodstva ili ostalog osoblja. Iako bi

---

<sup>14</sup> <http://old.hnb.hr/supervizija/papiri-bazelske-komisije/h-uskladjenost.pdf>, str. 5.

<sup>15</sup> Ibid., str. 10.

njezina uobičajena hijerarhija izvještavanja trebala biti prema višem rukovodstvu, funkcija praćenja usklađenosti treba imati pravo izravno izvještavati odbor direktora ili povjerenstvo tog odbora, zaobilazeći uobičajenu hijerarhiju izvještavanja kad se to čini potrebnim.

Nadalje, smatra se korisnim da se odbor ili njegovo povjerenstvo sastane s glavnom osobom zaduženom za praćenje usklađenosti barem jednom godišnje jer to pomaže odboru ili njegovom povjerenstvu da procjeni opseg u kojemu banka djelotvorno upravlja svojim rizikom usklađenosti.

### 2.3.2 Upravljanje i kontrola rizika

Kako bi banke ostvarile svoj cilj upravljanja rizicima, a to je da povećaju održive vrijednosti svih aktivnosti u svom poslovanju, nužna je integracija samog cilja u kulturu poslovanja poslovne banke, kao i potpora u provođenju od strane višeg menadžmenta. Djelotvornim upravljanjem rizicima povećava se vjerojatnost uspjeha poslovanja banke, čime se automatski umanjuje mogućnost neuspjeha i neizvjesnosti prilikom postizanja sveukupnih ciljeva.

Upravljanje rizicima je proces identificiranja, procjenjivanja, upravljanja i kontroliranja potencijalnih događaja ili stanja kako bi se pružilo razumno uvjerenje o ostvarivanju ciljeva poduzeća. Tradicionalni pristup njihovom upravljanju odnosio se na dodjeljivane odgovornosti nadziranja rizika na razini pojedinih poslovnih funkcija, odnosno izoliranje rizika na razini odjela, čime je zanemarena činjenica da rizici mogu biti međusobno povezani.

Glavne aktivnosti interne revizije u procesu upravljanja rizicima odnose se na:

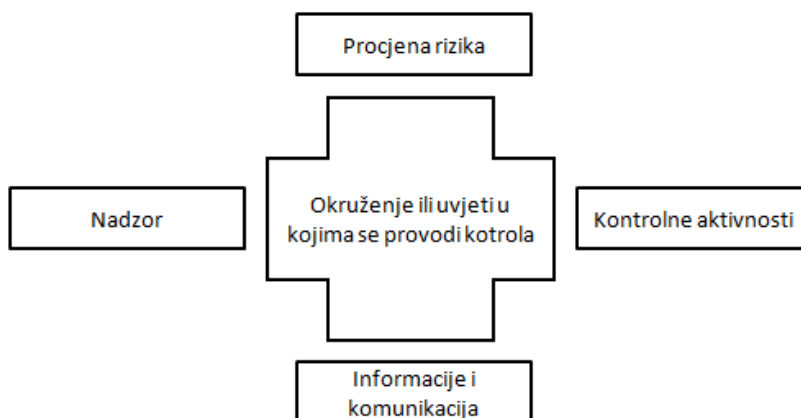
- pružanje jamstva za procese upravljanja rizicima
- pružanje jamstva o pravilnosti procjene rizika
- vrednovanje procesa upravljanja rizicima
- vrednovanje izvještavanja o ključnim rizicima
- ispitivanje, odnosno prosuđivanje o načinu upravljanja ključnim rizicima.

Navedene aktivnosti odnose se na usluge pružanja objektivnog jamstva, odnosno na angažmane s izražavanjem uvjerenja i dijelom su šireg cilja, a to je pružanje jamstva za proces upravljanja rizicima.

Cjelovit sustav internih kontrola sastoji se od sljedećih međusobno povezanih i uvjetovanih komponenata:

1. okruženje ili uvjeti u kojima se provodi kontrola
2. procjena rizika
3. kontrolne aktivnosti
4. informacije i komunikacija
5. nadzor.<sup>16</sup>

Slika 3. Komponente sustava internih kontrola



Izvor: Sistematizacija autora prema Sever Mališ S., Tušek B., Žager L. (2012): Revizija - načela, standardi, postupci, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 233.

Opravdavajuće aktivnosti interne revizije koje se trebaju provoditi uz mjere zaštite, uključuju:

- olakšavanje identifikacije i vrednovanja rizika
- savjetovanje menadžmenta o postupanju s rizicima, tj. reagiranju na rizike
- koordiniranje aktivnosti upravljanja rizicima
- objedinjavanje izvještavanja o rizicima

<sup>16</sup> Sever Mališ S., Tušek B., Žager L., op.cit., str. 233.



- održavanje i razvijanje okvira za upravljanje rizicima
- nositelje osnivanja procesa upravljanja rizicima
- razvijanje i predlaganje menadžmentu strategije za upravljanje rizicima poduzeća.

Ove se aktivnosti odnose na savjetodavne usluge interne revizije koje bi trebale utjecati na poboljšanje kontrolnih procesa i procesa upravljanja rizicima.

U suvremenim uvjetima, interne kontrole obuhvaćaju šire područje, te su ugrađene u cjelovit poslovni proces. Samo takav cjelovit sustav, svojim djelovanjem može podržati ostvarivanje zadanih ciljeva.

### 3. INTERNA REVIZIJA UNUTAR STRUKTURE POSLOVNE BANKE

#### 3.1 Pojam, ciljevi, načela i vrste revizije

U pravom smislu riječi, riječ revizija svoje korijene vuče od glagola „revidere“, što u prijevodu s latinskog jezika znači „ponovno vidjeti“. Sukladno navedenom, riječ revizija može se definirati kao ponovni, odnosno naknadni pregled poslovnih procesa i stanja.<sup>17</sup>

Interna revizija vrlo je značajan segment cjelokupne revizijske profesije. Provode ju unutarnji organi organizacije, koji sami organiziraju njen program, na način da uspostavljaju sistem interne kontrole i ocjenjuju njenu efikasnost.

Kontrolni ciljevi interne revizije su:

- operativni ciljevi koji podrazumijevaju efektivnost i efikasnost poslovnih aktivnosti
- informacijski ciljevi koji su fokusirani na točnost i cjelovitost izvještavanja, te
- ciljevi usuglašavanja koji se odnose na poštivanje zakonskih i drugih propisa.

Razvojem revizijske prakse i teorije razvila su se i revizorska načela, a razvojem revizijskih načela razvio se okvir djelovanja ove visokoprofesionalne djelatnosti.

Osnovna revizijska načela su:

1. načelo zakonitosti – jedno je od najstarijih načela od kojega revizija polazi, a odnosi se na ispitivanje usklađenosti stvarnog stanja s postojećim zakonskim propisima
2. načelo profesionalne etike – podrazumijeva da se revizor u svom radu mora pridržavati određenih pravila ponašanja kako bi se zaštitila revizija kao profesija. Ta pravila ponašanja obuhvaćena su Kodeksom profesionalne etike revizora
3. načelo nezavisnosti – zahtjeva da revizori moraju biti neovisne i samostalne osobe. Upravo zbog toga eksternu reviziju obavljaju revizorska društva čije osoblje (revizori) nisu ni u kakvoj vezi s poslovanjem klijenta
4. načelo stručnosti i kompetentnosti – zahtjeva da revizor, osim moralnih normi koje proizlaze iz Kodeksa profesionalne etike revizora, mora imati i određeno stručno obrazovanje i znanje za meritorno obavljanje revizijskih poslova

---

<sup>17</sup> Filipović I, op.cit., str. 16.

5. načelo odgovornosti – sastoji se u obvezi revizora da utvrdi konkretnu odgovornost za nastale eventualne nepravilnosti u poslovanju. U slučaju prikrivanja stvarnog stanja i donošenja pogrešne ocjene odgovornost snosi revizor
6. načelo dokumentiranosti (pribavljanja dokaza) – podrazumijeva da podlogu za provođenje revizije treba činiti pouzdana, pregledna, dobro organizirana, sređena i ažurna računovodstvena, statistička i ostala operativna evidencija. Podloga za reviziju nije samo dokumentacija u smislu evidencije, već nju čine i pojedini postupci, odnosno poslovni procesi koje revizor ispituje i istražuje izravnim promatranjem (inventure, inspekcije)
7. načelo korektnog izvještavanja – sastoji se u izražavanju revizorova mišljenja koje mora biti konkretno i korektno.<sup>18</sup>

Povezanost revizijskih načela sa standardima proizlazi iz toga da su se standardi razvili na temelju postulata i gore objašnjениh revizorskih načela. Standardi su nastali prikupljanjem postojećih iskustava u području revizije te kao takvi sadrže praktične upute za obavljanje revizije. Iako nemaju snagu zakona, redovito koriste u praksi, jer predstavljaju temeljna pravila i upute za provođenje revizije finansijskih izvještaja pomoću kojih se osigurava stručnost, nezavisnost i kompetentnost revizora.

Postoji nekoliko vrsta unutarnje revizije:

- finansijska revizija, čiji je cilj procijeniti pouzdanost računovodstvenog sustava i informacija te finansijskih izvještaja koja iz njih proizlaze
- revizija koja se odnosi na poštivanje, čiji je cilj procijeniti kvalitetu i primjerenost sustava koji su uspostavljeni da bi se osiguralo poštivanje zakona, propisa, politika i postupaka
- operativna revizija, čiji je cilj procijeniti kvalitetu i primjerenost ostalih sustava i postupaka, analizirati organizacijske strukture na kritički način, te ocijeniti adekvatnost metoda i resursa povezanih s tim zadatkom i
- revizija uprave, čiji je cilj procijeniti kvalitetu pristupa uprave riziku i kontroli u okviru ciljeva banke.

---

<sup>18</sup> Filipović I., op.cit., str. 48.

### 3.2 Interna revizija prema načelima Baselskog odbora

Internu reviziju, kao i mnoge druge funkcije poslovanja banke, potrebno je uskladiti s općepoznatim globalizacijskim procesima u svijetu. Danas je hrvatski bankarski sustav uglavnom usklađen s temeljnim načelima postavljenima u Baselu.

Baselski odbor za superviziju banaka je tijelo koje su 1975. godine u *Međunarodnoj banci za poravnanja* (eng. Bank for International Settlements, BIS) u Baselu osnovali guverneri središnjih banaka deset zemalja (G-10 - Belgija, Kanada, Francuska, Njemačku, Italija, Japan, Nizozemska, Švedska, Ujedinjeno Kraljevstvo i Sjedinjene Američke Države). Nadalje, Baselski je odbor u cilju međunarodne harmonizacije 2001. godine donio 20 načela koja uređuju ciljeve i zadaće interne revizije u poslovnim bankama.

Načela kojima su definirani ciljevi i zadaće funkcije unutarnje revizije:

1. načelo - obveza je odbora direktora banke osigurati da viša uprava uspostavi i održava adekvatan i djelotvoran sustav unutarnjih kontrola, sustav mjerila za procjenjivanje različitih rizika aktivnosti banke, sustav za povezivanje rizika s razinom kapitala banke te odgovarajuće metode za praćenje poštivanja zakona, propisa, te nadzornih i internih politika. Najmanje jedanput godišnje odbor direktora treba preispitati sustav unutarnjih kontrola i postupak procjene kapitala.
2. načelo - viša uprava banke odgovorna je za unapređivanje procesa kojima se utvrđuju, mjere, prate i kontroliraju rizici kojima je banka izložena. Najmanje jedanput godišnje viša uprava treba izvijestiti odbor direktora o opsegu i uspješnosti sustava unutarnjih kontrola i postupka za procjenu kapitala.
3. načelo - unutarnja revizija dio je kontinuiranog praćenja sustava unutarnjih kontrola banke i njezina internog postupka za procjenu kapitala jer osigurava neovisnu procjenu adekvatnosti i poštivanja utvrđenih politika i postupaka banke. Kao takva, funkcija unutarnje revizije pomaže višoj upravi i odboru direktora u efikasnom i djelotvornom obavljanju njihovih prethodno opisanih odgovornosti.
4. načelo - svaka banka treba imati trajnu funkciju unutarnje revizije. U obavljanju svojih dužnosti i odgovornosti viša uprava treba poduzeti sve potrebne mjere kako bi se banka mogla kontinuirano oslanjati na adekvatnu funkciju unutarnje kontrole koja je primjerena njezinoj veličini i prirodi njezina poslovanja. Te mjere uključuju osiguranje odgovarajućih resursa i osoblja unutarnje revizije za postizanje njezinih ciljeva.

5. načelo - funkcija unutarnje revizije banke mora biti neovisna o aktivnostima koje revidira i mora biti neovisna o svakodnevnom procesu unutarnje kontrole. To znači da unutarnja revizija zauzima odgovarajući položaj unutar banke, te da svoje zadatke obavlja objektivno i nepristrano.
6. načelo - svaka banka treba imati ispravu o osnivanju revizije, koja osnažuje položaj i ovlasti funkcije unutarnje revizije unutar banke.
7. načelo - funkcija unutarnje revizije trebala bi biti objektivna i nepristrana, što znači da bi trebala moći obavljati svoje zadatke bez predrasuda i upletanja.
8. načelo - stručna osposobljenost svakog unutarnjeg revizora i funkcije unutarnje revizije kao cjeline ključna je za ispravno funkcioniranje funkcije unutarnje revizije banke.
9. načelo - svaka aktivnost i svaki entitet banke trebali bi spadati u djelokrug unutarnje revizije.
10. načelo - u sklopu internog procesa banke za procjenu kapitala unutarnja bi revizija trebala redovito obavljati neovisno preispitivanje sustava upravljanja rizikom koji je banka razvila kako bi povezala rizik s razinom kapitala banke i metodom koja je utvrđena za praćenje poštivanja internih politika o kapitalu.
11. načelo - unutarnja revizija obuhvaća sastavljanje plana revizije, ispitivanje i procjenjivanje dostupnih informacija, obavješćavanje o rezultatima i praćenje preporuka i pitanja.
12. načelo - voditelj odjela unutarnje revizije trebao bi biti obavezan osigurati da odjel poštuje dobra načela unutarnje revizije.
13. načelo - bankovni supervizori trebaju ocijeniti rad odjela unutarnje revizije banke te se, ako su njime zadovoljni, mogu pouzdati da će on utvrditi područja potencijalnog rizika.
14. načelo - tijela nadležna za nadzor trebaju se periodično konzultirati s unutarnjim revizorima banke kako bi raspravili utvrđena područja rizika i poduzete mjere. Istodobno se može raspravljati i o opsegu suradnje između odjela unutarnje revizije banke i vanjskih revizora banke.
15. načelo - supervizori se potiču da dogovore redovne zajedničke rasprave o pitanjima vezanim uz politiku s čelnicima odjela unutarnje revizije banaka koje su pod njihovim nadzorom.

16. načelo - tijela nadležna za nadzor trebala bi poticati konzultacije između unutarnjih i vanjskih revizora kako bi njihova suradnja bila što je moguće više uspješna i djelotvorna.
17. načelo - posao koji vanjski revizor obavlja za tijelo nadležno za nadzor banke treba biti reguliran ugovorom ili nekoj drugoj pravnoj osnovi. Svaka zadaća koju nadležno nadzorno tijelo dodijeli vanjskom revizoru treba dopunjavati njegove/njezine redovne revizijske poslove i spadati u njegovu/njezinu kompetenciju.
18. načelo - cilj suradnje supervizora, vanjskog revizora i unutarnjeg revizora jest učiniti rad svih zainteresiranih strana uspješnijim i djelotvornijim. Suradnja se može temeljiti na periodičnim sastancima supervizora, vanjskog revizora i unutarnjeg revizora.
19. načelo - stvaranje stalnog revizijskog odbora rješenje je kojim se mogu svladati praktične poteškoće koje mogu nastati iz zadaće odbora direktora da osigura postojanje i održavanje adekvatnog sustava kontrola. Osim toga, takav odbor ojačava i sustav unutarnjih kontrola, kao i unutarnju i vanjsku reviziju. Banke se stoga potiču da osnuju stalni revizijski odbor, pogotovo ukoliko se bave složenim aktivnostima.
20. načelo - bez obzira jesu li aktivnosti unutarnje revizije eksternalizirane ili nisu eksternalizirane, odbor direktora i viša uprava ostaju obvezni osigurati da sustav unutarnjih kontrola i unutarnja revizija budu adekvatni i da se posao obavlja efikasno.<sup>19</sup>

### 3.3 Međunarodni standardi za profesionalno obavljanje interne revizije

Međunarodni okvir profesionalnog djelovanja predstavlja jedinstven sustav, koji olakšava dosljedan razvoj, tumačenje i primjenu koncepata, metodologija i tehnika koje su korisne u nekoj disciplini ili organizaciji. Njegova je svrha organizirati obvezujuće smjernice *Instituta internih revizora* (IIA) na način koji je lako i pravovremeno dostupan.

Međunarodni standardi za profesionalno obavljanje interne revizije najznačajniji su dio cjelokupnog Međunarodnog okvira profesionalnog djelovanja. Njihova je svrha dati pregled temeljnih načela koja predstavljaju praksu interne revizije, osigurati okvir za obavljanje i promicanje širokog raspona aktivnosti interne revizije s dodanom vrijednošću, utvrđivati

---

<sup>19</sup> <http://old.hnb.hr/supervizija/papiri-bazelske-komisije/h-unutarnja-u-bankama.pdf>, pristupano 14.06.2018

osnovu za vrednovanje provedbe interne revizije, te promicati unaprjeđenje organizacijskih postupaka i radnji. Međunarodne standarde za stručnu provedbu unutarnje revizije objavio je Institut unutarnjih revizora (Institute of Internal Auditors - IIA).

Prema Institutu internih revizora (IIA) tri su glavne skupine Međunarodnih standarda:

1. standardi obilježja interne revizije
2. standardi obavljanja interne revizije i
3. standardi primjene.

Standardi obilježja interne revizije opisuju značajke organizacija i poslovnih subjekata koji obavljaju poslove interne revizije, a to su:

- svrha, ovlasti i odgovornosti
- neovisnost i objektivnost
- stručnost i dužna profesionalna pažnja
- program osiguranja kvalitete i unapređenja.

Standardi obavljanja interne revizije opisuju prirodu poslova interne revizije i određuju kriterije na temelju kojih se ocjenjuje kvaliteta poslova interne revizije, a to su:

- upravljanje aktivnostima interne revizije
- priroda posla interne revizije
- planiranje rada i obavljanje poslova interne revizije
- priopćavanje rezultata
- izvješćivanje
- praćenje napretka
- priopćavanje odluke o prihvaćanju rizika.

Standardi primjene koji se nadovezuju na opće standarde i standarde izvođenja služe kao nadopuna i proširenje istih tako što osiguravaju smjernice i upute koje su primjenjive za radnje vezane uz revizijske provjere i savjetovanje.

Tablica 1. Pregled standarda koji su na snazi od 01.01.2017

<b>STANDARDI OBILJEŽJA INTERNE REVIZIJE</b>
1000 – Svrha, ovlasti i odgovornosti
1010 – Priznanje obvezujućih smjernica u povelji o internoj reviziji
1100 – Neovisnost i objektivnost
1110 – Organizacijska neovisnost
1111 – Izravna interakcija s odborom
1112 – Uloge glavnog internog revizora izvan interne revizije
1120 – Individualna objektivnost
1130 – Narušavanje neovisnosti ili objektivnosti
1200 – Stručnost i dužna profesionalna pažnja
1210 – Stručnost
1220 – Dužna profesionalna pažnja
1230 – Kontinuirani profesionalni razvoj
1300 – Program osiguranja kvalitete i unaprjeđenja
1310 – Zahtjevi programu osiguranja kvalitete i unaprjeđenja
1311 – Interno vrednovanje
1312 – Eksterno vrednovanje
1320 – Izvještavanje o programu osiguranja kvalitete i unaprjeđenja
1321 – Navođenje izraza "U skladu s Međunarodnim standardima za profesionalno obavljanje interne revizije"
1322 – Objava neusklađenosti
<b>STANDARDI OBAVLJANJA INTERNE REVIZIJE</b>
2000 – Upravljanje aktivnostima interne revizije
2010 – Planiranje
2020 – Priopćavanje i odobrenje
2030 – Upravljanje resursima
2040 – Politike i postupci
2050 – Koordinacija i oslanjanje
2060 – Izvještavanje višeg menadžmenta i odbora
2070 – Eksterni pružatelj usluga i odgovornost organizacije za internu reviziju
2100 – Priroda posla



2110 – Korporativno upravljanje
2120 – Upravljanje rizicima
2130 – Kontrola
2200 – Planiranje angažmana
2201 – Uvjeti planiranja
2210 – Ciljevi angažmana
2220 – Opseg angažmana
2230 – Raspoređivanje resursa za angažman
2240 – Program rada angažmana
2300 – Obavljanje angažmana
2310 – Utvrđivanje informacija
2320 – Analiza i procjena
2330 – Dokumentiranje informacija
2340 – Nadzor angažmana
2400 – Priopćavanje rezultata
2410 – Kriteriji priopćavanja
2420 – Kvaliteta priopćavanja
2421 – Pogreške i propusti
2430 – Navođenje "Provedeno u skladu s Međunarodnim standardima za profesionalno obavljanje interne revizije"
2431 – Objava neusklađenosti angažmana
2440 – Distribucija rezultata
2450 – Sveobuhvatno mišljenje
2500 – Praćenje napretka
2600 – Priopćavanje odluke o prihvaćanju rizika

Izvor: Tušek B. (2017): Interna revizija, TEB – Poslovno savjetovanje d.o.o. , Zagreb, str. 24

### 3.4 Djelokrug rada interne revizije

Budući da interna revizija utvrđuje pouzdanost, realnost i objektivnost financijskih, operativnih i drugih informacija koje dolaze iz različitih organizacijskih dijelova te daje

preporuke i savjete za poboljšanje poslovanja, dolazi se do zaključka da u današnjoj dinamičnoj i kompleksnoj okolini, interna revizija predstavlja instrument uspješnog donošenja poslovnih odluka.

Uloga i djelokrug rada interne revizije u procesu upravljanja poslovanjem organizacije odgovara zahtjevima njenih korisnika. Stoga, s obzirom na fokus interne revizije na kontrole i ispitivanje učinkovitosti kontrola kroz ostvarenje njihovih temeljnih ciljeva, najčešća podjela tradicionalnih vrsta aktivnosti interne revizije je:

- financijska revizija
- revizija poslovanja
- revizija usklađenosti.

Financijska revizija ima naglasak na istraživanje pogrešaka i prijevара vezanih za financijske aspekte poduzeća, a moguće ju je definirati i kao analizu ekonomske aktivnosti poduzeća o kojoj se izvještava računovodstvenim metodama.

Revizija poslovanja predstavlja sveobuhvatnu procjenu različitih organizacijskih funkcija s ciljem procjenjivanja djelotvornosti i ekonomičnosti procesa i učinkovitosti ostvarenja ciljeva tih funkcija. Njen primarni cilj je procjena uspješnosti menadžmenta u ostvarenju ciljeva uz minimalne troškove. Revizija poslovanja se može definirati i kao revizija sustava internih kontrola, sa svrhom pružanja dodatnog uvjerenja o mogućnosti ostvarenja ciljeva poduzeća, te pružanje savjeta za poboljšanje.<sup>20</sup>

Revizija usklađenosti ima naglasak na promatranju pridržava li se organizacija određenih politika, procedura, standarda, zakona i regulatornih zahtjeva, odnosno obavlja li se poslovanje organizacije u skladu s financijskim i operativnim kontrolama.

Osnovni smisao postojanja interne revizije, odnosno svrha ispitivanja kojeg ona provodi, jest osigurati i dostaviti menadžmentu analize, procjene, preporuke, savjete i informacije o aktivnostima koje su predmet ispitivanja. Također, kako bi interni revizori mogli prikupiti potrebne informacije, menadžerima je potrebno osigurati objektivan, stručan i nezavisan pregled efikasnosti i efektivnosti organizacije:

---

<sup>20</sup> Tušek B. (2017): Interna revizija, TEB – Poslovno savjetovanje d.o.o. , Zagreb, str. 30 i 52.

- efikasnost podrazumijeva uspješnost poduzeća u korištenju resursa. Tu se općenito misli na korištenje financijskih, ljudskih i materijalnih resursa na način da se maksimizira output u odnosu na količinu resursa.
- efektivnost podrazumijeva postizanje osnovnih ciljeva organizacije.

U kontekstu djelokruga rada, u samim počecima, interna revizija je bila orijentirana isključivo na formalno i sadržajno ispitivanje svrhovitosti, urednosti i pouzdanosti računovodstvenih evidencija i izvještaja, odnosno, menadžment se internom revizijom koristio kao dopunom eksterne revizije.<sup>21</sup>

Danas je djelokrug rada interne revizije proširen na sve poslovne funkcije organizacije, odnosno na cjelokupno poslovanje banke. Najznačajniji poslovi interne revizije su ispitivanje organiziranosti, te razvoj i poboljšanje efikasnosti pojedinih poslovnih funkcija. Zatim ispitivanje načina donošenja poslovnih odluka te funkcioniranje informacijskog sustava i drugi poslovi kojima se provodi ispitivanje i ocjena poslovanja organizacije.<sup>22</sup> Naglasak je na informacijama o sigurnosti i uspješnosti cjelokupnog poslovnog sustava kao i na pojedinim elementima te cjeline. U tom se kontekstu ističe i značaj nadzora nad računovodstvenim sustavom i sustavom internih kontrola koje menadžment provodi putem interne revizije. Nakon obavljene revizije, interni revizori dostavljaju svoje izvješće određenim razinama menadžmenta.<sup>23</sup>

Kao djelokrug rada suvremene interne revizije možemo izdvojiti:

- procjenjivanje i donošenje preporuka za unapređenje korporativnog upravljanja u pogledu promicanja etičkih vrijednosti unutar poduzeća, osiguranja učinkovitog delegiranja odgovornosti, komuniciranja informacija o rizicima i kontrolama odgovarajućim razinama unutar poduzeća te koordiniranja aktivnosti i prenošenja informacija unutar odbora, eksternih i internih revizora i menadžmenta
- doprinos unapređenju procesa upravljanja rizicima kroz procjenjivanje učinkovitosti procesa upravljanja rizicima, kao što su identificiranje i procjenjivanje značajne izloženosti rizicima, definiranje odgovora prema rizicima te komuniciranje informacija o rizicima unutar poduzeća

<sup>21</sup> Tušek B. - Žager L. - Barišić I., op.cit., str. 291.

<sup>22</sup> Sever Mališ S. – Tušek B. – Žager L., op.cit., str. 73.

<sup>23</sup> Ibid., str. 82.

- pomaganje poduzeću u održavanju djelotvornosti kontrola kroz procjenjivanje njihove učinkovitosti i djelotvornosti te promicanje kontinuiranog unapređenja kontrola koje obuhvaćaju upravljanje poduzećem, njegovo poslovanje i informacijske sustave.

### 3.5 Karakteristike internog revizora

Prema mišljenjima nekih autora, interni revizori su savjetodavni stručnjaci za menadžerski nadzor, ali bez izvršne odgovornosti, zbog čega je važno napomenuti kako oni nemaju ovlasti za implementaciju sustava kontrole.

Karakteristike internog revizora sagledane su kroz dva obilježja:

1. sustavna primjena teorije - interni revizori moraju posjedovati akademsko znanje, koje podrazumijeva teoretska znanja i određene tehnike. Njihova obaveza je da shvaćaju politiku i planove organizacije kako bi mogli lakše provoditi svoja ispitivanja i davati određene savjete i preporuke.
2. profesionalni autoritet - ovo obilježje ukazuje na činjenicu da stručnjak priznaje samo autoritet stručnjaka. Drugim riječima, interni revizor priznaje isključivo autoritet revizora, u suprotnom, interni revizor dobiveni savjet može ignorirati ili čak u potpunosti odbiti.

Interni revizor promatra se na nekoliko načina:

1. na nižim razinama organizacije na ulogu internog revizora gleda se kao na „policajca“, čiji je zadatak da preventivno djeluje i da eventualno kažnjava sve one koji se ne pridržavaju organizacijskih uputa i smjernica
2. na najvišim razinama organizacije, interni revizor ima ulogu profesionalnog savjetnika čiji je zadatak preventivno djelovanje
3. profesionalna kultura u radu, koja pokazuje status profesionalnosti i koja se može razvijati usvajanjem teorije i prakse rada interne revizije unutar organizacije
4. pridržavanje moralnih načela ponašanja sukladno etičkom kodeksu članova Instituta internih revizora, koji uključuje sljedeće standarde:
  - pošteno, objektivno marljivo i odgovorno obavljanje svoje dužnosti
  - odanost organizaciji prilikom obavljanja svih poslova

- suzdržavanje od poduzimanja aktivnosti koje su u suprotnosti s interesima organizacije
- odbijanje primanja kakve vrijednosti od zaposlenih
- preuzimanje samo onih poslova koji se mogu profesionalno kompetentno dovršiti
- mudro korištenje prikupljenih informacija, bez njihove upotrebe za osobnu dobit, ili protivno zakonu
- kod izvješćivanja o rezultatima rada prikazivanje svih materijalnih činjenica
- konstantna težnja za poboljšanjem svoga znanja (vještina).<sup>24</sup>

### 3.6 Etički kodeks

Svaka profesija, pa tako i profesija revizije, ima svoja pravila ponašanja koja se temelje na etičkim normama koje pripadnici struke moraju poštivati. Takva pravila ponašanja implementirana su u obliku kodeksa profesionalne etike, čija je svrha da se zaštiti dignitet profesije i javni interes, te da se osigura povjerenje brojnih interesno utjecajnih skupina u profesiju internih revizora.

Institut internih revizora donio je 2000. godine novi Etički kodeks, koji sadrži dva ključna elementa, a to su:

- načela koja su važna za struku i provođenje revizije i kojima su definirane profesionalne obveze revizora prema javnosti, klijentima i kolegama
- pravila ponašanja koja opisuju očekivane standarde ponašanja internih revizora.

Temeljna načela koja interni revizori moraju poštivati i određena pravila ponašanja su sljedeća:

1. odgovornost – u obavljanju svojih dužnosti kao profesionalci, članovi moraju primjenjivati profesionalne i moralne prosudbe u svim svojim aktivnostima
2. javni interes – članovi moraju prihvatiti obvezu djelovanja na način koji služi javnom interesu, časti javnog povjerenja i dokazivanju privrženosti profesionalizmu

---

<sup>24</sup> Crnković B. (1997): Interna revizija, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str. 83.

3. poštenje – poradi očuvanja i širenja javnog povjerenja, članovi moraju obavljati sve profesionalne obveze s najvišim stupnjem poštenja
4. objektivnost i neovisnost – članovi moraju zadržati objektivnost i izbjeći sukob interesa u obavljanju profesionalnih obveza. Članovi u javnom djelovanju moraju biti neovisni u djelovanju i nastupu pri obavljanju revizijskih usluga
5. dužna stručna pažnja – članovi se moraju pridržavati profesionalnih tehničkih i etičkih standarda, nastojeći kontinuirano poboljšati stručnost i kvalitetu usluga, te obavljati profesionalne obveze kako najbolje znaju
6. ostvarenje cilja i biti revizije – član se u djelovanju mora pridržavati načela Kodeksa profesionalnog ponašanja u određivanju djelokruga i prirode usluga koje treba obaviti.

### 3.7 Profesionalna etika revizora

Profesionalna etika je primjena općih etičkih načela i pravila u rješavanju specifičnih problema pojedinih skupina u društvu, odnosno u definiranju pravila ponašanja neke profesije.<sup>25</sup> Načelo profesionalne etike podrazumijeva da se revizor u svom radu i ponašanju mora pridržavati određenih pravila ponašanja kako bi se zaštitila revizija kao profesija od ponašanja pojedinih revizora koji bi svojim neprimjerenim postupcima mogli narušiti dignitet struke.<sup>26</sup>

Institut internih revizora donio je 1988. godine u New Orleansu Kodeks profesionalne etike, prema kojem interni revizor treba posjedovati sljedeće osobine ili karakteristike:

- moraju biti čestiti, objektivni i marljivi
- moraju uvažavati povjerenje svojih poslodavaca
- ne smiju preuzimati poslove suprotne profesiji
- moraju se suzdržavati od sukoba s interesima poslodavca
- mogu obavljati samo one poslove za koje su stručno osposobljeni, itd.

---

<sup>25</sup> Tušek B. (2001): Revizija – instrument poslovnog odlučivanja, TEB – Poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb, str. 71.

<sup>26</sup> Sever Mališ S., Tušek B., Žager L., op.cit., str. 67.

#### 4. PRAVNI OKVIR INTERNE REVIZIJE U POSLOVNIM BANKAMA

Pravni okvir kojim je uređeno organiziranje i djelovanje interne revizije u poslovnim bankama u Republici Hrvatskoj, sadržan je unutar Zakona o kreditnim institucijama, te unutar Odluke o sustavu unutarnjih kontrola koju je donijela Hrvatska narodna banka.

##### 4.1 Zakon o kreditnim institucijama

Zakon o kreditnim institucijama (Narodne novine, br. 159/13), koji je Hrvatski sabor donio na sjednici 18. prosinca 2013. godine, predstavlja kontinuitet pravnog okvira za poslovanje kreditnih institucija u Republici Hrvatskoj, a donesen je radi ispunjenja zahtjeva za usklađenjem do tada važećeg zakona koji uređuje poslovanje kreditnih institucija s novim pravnim okvirom na razini Europske unije u području bankarstva.

Zakonom, sukladno odredbama članka 101. određeno je da svaka kreditna institucija mora oformiti:

1. jasan organizacijski ustroj s dobro definiranim, preglednim i dosljednim linijama ovlasti i odgovornosti unutar kreditne institucije, uspostavljen na način da se izbjegne sukob interesa
2. djelotvorno upravljanje svim rizicima kojima je izložena ili bi mogla biti izložena u svojem poslovanju
3. primjerene sustave internih kontrola koji uključuju i primjerene administrativne i računovodstvene postupke
4. politike primitaka koje su u skladu s odgovarajućim i djelotvornim upravljanjem rizicima i koje promiču odgovarajuće i djelotvorno upravljanje rizicima
5. plan oporavka.<sup>27</sup>

Također, odredbama članka 104. stavka 1. Zakona o kreditnim institucijama, pod široko shvaćenim pojmom sustava internih kontrola podrazumijeva se skup procesa i postupaka uspostavljenih za adekvatnu kontrolu rizika, praćenje učinkovitosti i djelotvornosti poslovanja kreditne institucije, pouzdanosti njezinih financijskih i ostalih informacija te usklađenosti s

---

<sup>27</sup> Tušek B., op.cit., str. 44.

propisima, internim aktima, standardima i kodeksima radi osiguranja stabilnosti poslovanja kreditne institucije.

Kreditna institucija (banka) dužna je uspostaviti i provoditi djelotvoran sustav internih kontrola u svim područjima poslovanja koji obuhvaća najmanje:

- primjeren organizacijski ustroj
- organizacijsku kulturu
- uspostavu kontrolnih funkcija kreditne institucije
- uspostavu kontrolne aktivnosti i podjelu dužnosti
- prikladne interne kontrole integrirane u poslovne procese i aktivnosti kreditne institucije
- prikladne administrativne i računovodstvene postupke.

Sukladno Zakonu, kreditna institucija dužna je organizirati funkciju interne revizije kao poseban organizacijski dio, koji je funkcionalno i organizacijski neovisan o aktivnostima koje će revidirati u drugim organizacijskim dijelovima kreditne institucije. Prema odredbama članka 105. Zakona o kreditnim institucijama, kreditna institucija dužna je uspostaviti tri kontrolne funkcije:

1. funkciju kontrole rizika
2. funkciju praćenja usklađenosti
3. funkciju interne revizije.<sup>28</sup>

#### 4.2 Odluka HNB-a o sustavu unutarnjih kontrola

Sukladno odredbama članka 104. Zakona o kreditnim institucijama, Hrvatska narodna banka donijela je Odluku o sustavu internih kontrola, temeljem koje je svaka kreditna institucija dužna uspostaviti i provoditi djelotvoran sustav internih kontrola u svim područjima poslovanja. Navedenim člankom utvrđuje se da u uspostavi i provođenju sustava internih kontrola na primjeren način trebaju sudjelovati svi zaposlenici, a osobito više rukovodstvo, uprava kreditne institucije, te nadzorni odbor.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Tušek B., op.cit., str. 46.

<sup>29</sup> Ibid., str. 48.



Ovom se Odlukom pobliže uređuje:

- 1) sadržaj internih akata za svaku kontrolnu funkciju
- 2) uvjeti koje moraju ispunjavati osobe koje obavljaju poslove kontrolnih funkcija
- 3) sadržaj i dinamika izvješća kontrolnih funkcija i osobe kojima se izvješća dostavljaju
- 4) opseg i način obavljanja poslova svake kontrolne funkcije i
- 5) način na koji uprava kreditne institucije preispituje primjerenost postupaka i djelotvornost kontrolnih funkcija u skladu s člankom 41. Stavkom 5. Zakona o kreditnim institucijama.<sup>30</sup>

Prema odredbama članka 9. Odluke o sustavu internih kontrola, funkcija interne revizije dužna je izvješće o radu dostaviti tromjesečno upravi i revizorskom odboru, polugodišnje nadzornom odboru, te jednom godišnje Hrvatskoj narodnoj banci.

Navedeno izvješće o radu kontrolne funkcije treba sadržavati :

- izvješće o ostvarivanju godišnjeg plana rada
- popis svih obavljenih planiranih poslova
- popis svih obavljenih izvanrednih poslova
- popis planiranih a neizvršenih poslova i razloga neizvršenja plana
- sažetak najvažnijih činjenica utvrđenih u obavljenim kontrolama i revizijama
- opću ocjenu adekvatnosti i djelotvornosti sustava internih kontrola u područjima koja su bila predmetom revizije
- opću ocjenu adekvatnosti i učinkovitosti sustava upravljanja pojedinim rizikom, odnosno rizicima u kreditnoj instituciji
- izvješće o izvršenju prijedloga, preporuka i mjera za otklanjanje nezakonitosti i nepravilnosti, te nedostataka i slabosti utvrđenih tijekom obavljenih revizija, te razloge njihova neizvršenja.<sup>31</sup>

Člankom 3. Odluke o sustavu internih kontrola, utvrđeno je da su banke dužne uspostaviti kontrolne funkcije, te da su dužne definirati kojom će se metodologijom služiti svaka pojedina kontrolna funkcija. U samom postupku preispitivanja primjerenosti postupaka i djelotvornosti kontrolnih funkcija, uprava kreditne institucije, za svaku kontrolnu funkciju zasebno, dužna je u obzir uzeti sljedeće faktore:

- metodologiju rada

---

<sup>30</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_01\\_1\\_21.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_01_1_21.html), pristupano 11.06.2018

<sup>31</sup> Tušek B., op.cit., str. 52.

- izvršenje plana rada
- broj zaposlenika uključenih u obavljanje poslova
- strukturu i sadržaj izvješća
- prethodne nalaze
- profil rizičnosti kreditne institucije
- strategiju poslovanja i upravljanja rizicima
- druge kriteriji i preostalu dokumentaciju koja bi mogla imati utjecaj na sustav unutarnjih kontrola.

## 5. POJAM I VRSTE REVIZIJSKIH RIZIKA

Revizijski rizik je revizorov prvi korak. Radi se o razmatranju ukupnog planiranog revizijskog rizika koji je spreman prihvatiti, odnosno razmatranje rizika da će prihvatiti realni i objektivni prikaz financijskih izvještaja kad su oni zapravo značajno pogrešno iskazani. S obzirom na važnost ovog koraka za provođenje revizije, iznenađujuće je malen broj smjernica za određivanje razine ukupnog revizijskog rizika.

Standardi kažu da reviziju treba planirati na način da se revizijski rizik ograniči na nizak stupanj.<sup>32</sup> Bitna pretpostavka za određivanje odgovarajuće strategije obavljanja interne revizije je procjena rizika. Kada govorimo o riziku, općenito mislimo na vjerojatnost nastanka štete ili gubitka. Međutim, revizijski rizik vezan je uz mogućnost da revizor može dati neprimjereno mišljenje na temelju pogrešno iskazanih informacija, stoga, možemo reći da je revizijski rizik vjerojatnost da revizor neće otkriti materijalno značajnu pogrešku koja objektivno postoji. Rizik revizije povećava se smanjenjem opsega i kvalitete ispitivanja. Povećanje rizika revizije rezultirati će povećanjem vjerojatnosti nastanka štete.

Kao što je već spomenuto, reviziju bi trebalo provoditi tako da se revizijskim rizikom upravlja ili ga se smanjuje na prihvatljivu razinu. Revizijski rizik je rizik da izvješće o reviziji ili, točnije, mišljenje ili zaključak revizora neće biti primjereni s obzirom na stanje u kojem se obavlja revizija. Vođenje računa o revizijskom riziku bitno je kako u revizijskim poslovima čija je svrha potvrđivanje usklađenosti, tako i u onima čija je svrha izravno izvješćivanje.

S obzirom na predmet revizije i oblik izvješćivanja, tj. u odnosu na pitanje je li predmet revizije kvantitativne ili kvalitativne naravi i treba li izvješće sadržavati mišljenje ili zaključak, revizor bi trebao voditi računa o tri različite dimenzije revizijskog rizika: inherentnom riziku, kontrolnom riziku i riziku neotkrivanja. Razmjerna važnost ovih triju vrsta revizijskog rizika ovisi o prirodi predmeta revizije, o tome treba li revizija pružiti razumno ili ograničeno uvjerenje i je li svrha revizijskih poslova izravno izvješćivanje ili potvrđivanje usklađenosti.<sup>33</sup>

---

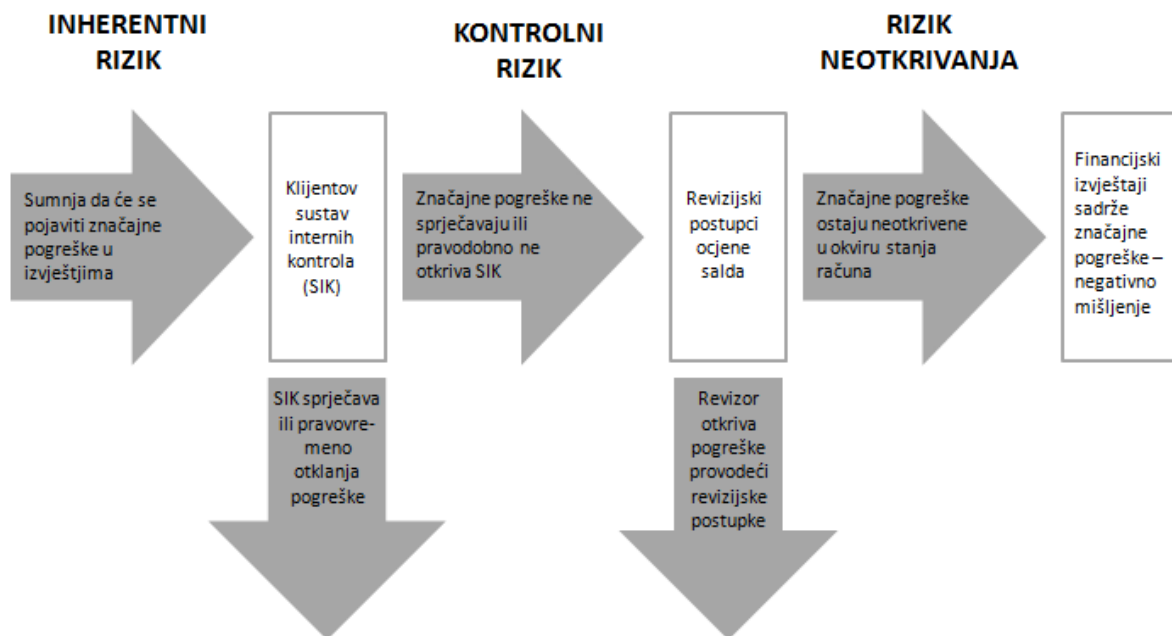
<sup>32</sup> <http://www.moj-bankar.hr/kazalo>, pristupano 02.08.2018

<sup>33</sup> [http://www.revizija.hr/datastore/filestore/52/ISSAI\\_400.pdf](http://www.revizija.hr/datastore/filestore/52/ISSAI_400.pdf), str. 10., pristupano 02.08.2018

U kontekstu preliminarne procjene rizika revizije uobičajeno se govori o tri sastavne komponente:

1. inherentni rizik - rizik da će se pojaviti značajne pogreške u financijskim informacijama
2. kontrolni rizik - rizik da sustav internih kontrola neće spriječiti ili otkloniti takve značajne pogreške
3. rizik neotkrivanja (detekcijski rizik) – rizik da revizor neće svojim postupcima otkriti bilo koju značajnu pogrešku u financijskim informacijama.<sup>34</sup>

Slika 4. Komponente rizika revizije



Izvor: Tušek B., Žager L., Barišić I. (2014): Interna revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str.220.

## 5.1 Inherentni rizik

Inherentni rizik (eng. *Inherent Risk*) je sklonost pogrešnom prikazivanju, za klasu transakcija, stanje računa ili objavu, koje može biti značajno ili pojedinačno ili zajedno s ostalim pogrešnim prikazivanjima, prije razmatranja bilo kakvih povezanih kontrola.<sup>35</sup>

<sup>34</sup>Sever Mališ S., Tušek B., Žager L., op.cit., str. 219.

<sup>35</sup> Isto

Najznačajniji čimbenici koje treba uzeti u obzir pri procjeni inherentnog rizika su:

- priroda poslovanja klijenta
- čestitost i iskustvo menadžmenta
- rezultati revizije prošlih godina
- pravo ili kontinuirano preuzimanje obveze revizije
- povezane stranke
- neuobičajene transakcije
- poslovni događaji koji zahtijevaju procjenu
- podložnost imovine gubicima i pronevjerama
- priroda pojedinih računa koji se ispituju.<sup>36</sup>

Revizor nije u mogućnosti utjecati na inherentni rizik, niti je on pod njegovom kontrolom. Navedeni rizik jedino može procjenjivati na višoj razini, ukoliko je prilikom ispitivanja prošle godine bilo evidentiranih materijalno značajnih pogreški.

Čestitost menadžmenta, iskustvo, znanje i njegova fluktuacija, zatim način donošenja poslovnih odluka, stilovi vođenja i slično, mogu uvelike utjecati na procjenu inherentnog rizika. Ukoliko u menadžmentu nedostaje iskustvo i određeno znanje, te ukoliko dolazi do čestih fluktuacija, individualnog i centraliziranog odlučivanja ili autokratskog stila vođenja, revizor će inherentni rizik procijeniti na višoj razini. Također, procjena na višoj razini, nužna je ukoliko menadžment izbjegava odgovore na upite revizora, ili ukoliko dolazi do nesuglasica između revizora i menadžmenta.

## 5.2 Kontrolni rizik

Kontrolni rizik je rizik da djelovanjem internih kontrola u organizaciji, neće biti spriječeno, ili pravodobno otkriveno i ispravljeno, pogrešno prikazivanje koje može nastati za neku tvrdnju, klasu transakcija, stanje računa ili objavu, i koje može biti značajno pojedinačno ili zajedno s ostalim pogrešnim prikazivanjima.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Isto, str. 221.

<sup>37</sup> Isto, str. 219.

Kako bi revizija bila što efikasnija, i kako bi se dobilo dovoljno odgovarajućih dokaza, revizor oblikuje testove kontrole koji uključuju vrstu, opseg i vremenski raspored dokaznih testova koji se provode. Rezultati navedenih testova ishodište su za konačnu procjenu kontrolnog rizika.

Aktivnosti procjene kontrolnog rizika:

- razmatranje rezultata postupaka upoznavanja i razumijevanja sustava internih kontrola
- utvrđivanje mogućih značajnih pogrešaka koje se odnose na pojedine revizijske ciljeve testiranja poslovnih događaja
- utvrđivanje odgovarajućih kontrola koje će spriječiti ili otkriti značajne pogreške
- oblikovanje i provođenje testova kontrole na temelju kojih se donosi ocjena o učinkovitosti djelovanja internih kontrola
- vrednovanje rezultata testova kontrole i obavljanje konačne procjene kontrolnog rizika.<sup>38</sup>

### 5.3 Detekcijski rizik (rizik neotkrivanja)

Rizik neotkrivanja ili detekcijski rizik podrazumijeva onaj rizik kad se revizorovim dokaznim postupcima ne otkriju postojeće pogreške koje bi mogle biti značajne. Za ovu vrstu rizika odgovoran je isključivo revizor, a nažalost nije ga moguće u potpunosti izbjeći. Dolazi kao posljedica upotrebe neprimjerenih revizijskih postupaka ili pogrešnog tumačenja rezultata.

Rizik neotkrivanja sastoji se od:

- 1) rizika korištenja uzorka – podrazumijeva situacije kada revizor ne ispituje u cijelosti stavke financijskih izvještaja i vrste poslovnih događaja, zbog čega postoji mogućnost da uzorak nije dovoljno reprezentativan
- 2) rizika koji se ne odnosi na korištenje uzorka – podrazumijeva primjenu neodgovarajućeg revizijskog postupka, neuspješno otkrivanje nepravilnosti pri primjeni odgovarajućeg revizijskog postupka, te pogrešno tumačenje revizijskog rezultata.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Sever Mališ S., Tušek B., Žager L., op.cit., str. 23.

<sup>39</sup> Filipović I., op.cit., str. 81.

Revizor prilikom procjene mora imati na umu kako su inherentni i kontrolni rizik povezani, da ih je potrebno istodobno procjenjivati, te u skladu s njima mora utvrditi prihvatljivost rizika neotkrivanja.

Slika 5. Povezanost revizijskih rizika

		Revizorova procjena kontrolnog rizika			
		Maksimalan	Visok	Srednji	Nizak
Revizorova procjena inherentnog rizika	Maksimalan	Vrlo nizak	Vrlo nizak	Nizak	Nizak
	Visok	Vrlo nizak	Nizak	Nizak	Srednji
	Srednji	Nizak	Nizak	Srednji	Visok
	Nizak	Nizak	Srednji	Visok	*

Izvor: Sever Mališ S., Tušek B., Žager L.: op. cit., str 225

Iz slike 7. vidljiva je obrnuto proporcionalna povezanost između kontrolnog i inherentnog rizika. Ukoliko su inherentni i kontrolni rizik procijenjeni na visokoj razini, revizor može prihvatiti nisku razinu rizika neotkrivanja, odnosno proširiti obujam revizijskih postupaka kako bi se ukupni rizik revizije ograničio na prihvatljivo nisku razinu. Vrijedi i obrnuto, ukoliko su inherentni rizik i kontrolni rizik niski, revizor prihvaća veći rizik neotkrivanja, i na taj način još uvijek može smanjiti ukupni rizik na prihvatljivo nisku razinu.<sup>40</sup> Iz navedenog se može zaključiti kako interni revizor ne može utjecati na inherentni i kontrolni rizik, ali zato može rizik neotkrivanja postaviti na prihvatljivu razinu provođenjem odgovarajuće vrste, opsega i vremenskog rasporeda provjere informacija, čime ujedno smanjuje i ukupan rizik revizije.

<sup>40</sup> Sever Mališ S., Tušek B., Žager L.: op. cit., str 226.

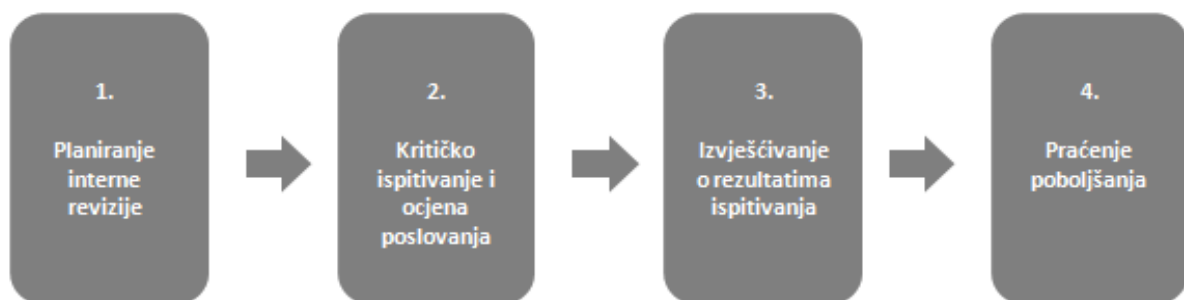
## 6. FAZE PROCESA INTERNE REVIZIJE

Svaka organizacija definira svoje vlastite revizijske potrebe koje čine ishodište u definiranju sadržaja i opsega revizijskih poslova i aktivnosti internog revizora. Također, bitno je napomenuti kako se sve aktivnosti internog revizora moraju provoditi u skladu s mnogim obvezujućim smjernicama poput Međunarodnog okvira profesionalnog djelovanja, Etičkog kodeksa, Međunarodnih standarda, te s ostalim internim pravilima.

Polazeći od navedenih smjernica, ključne faze procesnog modela interne revizije podijeljene su na:

1. planiranje interne revizije
2. kritičko ispitivanje i ocjena poslovanja
3. izvješćivanje o rezultatima angažmana interne revizije
4. praćenje poboljšanja.<sup>41</sup>

Slika 6. Procesni model interne revizije



Izvor: Tušek B.: op. cit., str. 178

Faze procesa interne revizije međusobno su usko povezane, i bez obzira na različitu duljinu njihova trajanja i složenost u njihovoj izradi, svaka ima podjednaku važnost kao i podjednak utjecaj na kvalitetu cjelokupnog procesa i njegovih rezultata.

Kroz cjelokupni proces interne revizije odvija se kontinuirani proces procjene rizika koji pokriva sljedeća područja:

- dugoročno planiranje
- preliminarno ispitivanje

---

<sup>41</sup> Tušek B., op.cit., str. 178.



- sastavljanje pojedinačnih (funkcionalnih) planova interne revizije
- upoznavanje (utvrđivanje) sustava
- vrednovanje sustava
- testiranje kontrola
- izražavanje mišljenja internog revizora
- dogovor o planu akcija menadžmenta
- praćenje izvršenja preporuka internog revizora.<sup>42</sup>

## 6.1 Planiranje interne revizije

Kako bi učinkovitost revizijskih postupaka bila veća i kako bi se uskladio rad odjela interne revizije sa zaposlenicima iz drugih organizacijskih jedinica, neophodno je osigurati planski pristup obavljanju interne revizije. Njeno planiranje obuhvaća sastavljanje programa revizije u kojem su nabrojani postupci ili konkretni zadaci potrebni za ostvarenje plana revizije.

Također, od posebne je važnosti i suradnja svih osoba u organizaciji koje bi trebale sudjelovati u provođenju interne revizije. Vrlo je važna i pozitivna klima kako bi se izbjegli mogući konflikti i pogrešno percipiranje revizora. Navedeno se postiže organizacijom sastanaka ili nekim drugim načinom komunikacije, između odjela interne revizije i odjela u kojem se obavlja revizija.

### 6.1.1 Proces planiranja interne revizije

Razvoju plana interne revizije prethodi preliminarno ispitivanje i upoznavanje s organizacijom i poslovanjem poduzeća. To podrazumijeva prikupljanje odgovarajućih informacija kao temeljne podloge za utvrđivanje kritičnih područja i aktivnosti poslovanja poduzeća koji će se u idućoj fazi ispitivati i analizirati.<sup>43</sup>

Dva su moguća pristupa:

1. Interni revizor prvo komunicira sa zaposlenicima te dolazi do informacija kako zaposlenici obavljaju svoje zadatke. To podrazumijeva procedure i dokumentaciju

---

<sup>42</sup> Tušek B., Žager L., Barišić I., op.cit., str. 288.

<sup>43</sup> Isto, str. 291.

kojom raspoložu, na temelju kojih revizor odmah identificira eventualne prazne hodove, nepotrebne korake ili recimo nepostojanje internih kontrola.

2. Interni revizor prvo dolazi do informacija o provođenju zadataka, proceduri rada i dokumentaciji, nakon čega komunicira sa zaposlenicima. Ukoliko uoči određena odstupanja, ista provjerava sa odgovornom osobom, te potom i s nadređenim.

Planovi interne revizije moraju biti postavljeni u skladu s raspoloživim resursima – revizijskim osobljem, financijskim mogućnostima i vremenskim ograničenjima. Glavne stavke koje plan treba sadržavati su broj revizora, plaće revizora za određeno razdoblje, troškovi putovanja i kontinuiranog obrazovanja te ostale varijabilne stavke poput troškova sastanaka, godišnjih odmora i bolovanja.

Planiranje interne revizije obuhvaća sve faze cjelokupnog procesa interne revizije. Već u fazi planiranja potrebno je utvrditi kako, kada i kome će se priopćiti revizijski rezultati.

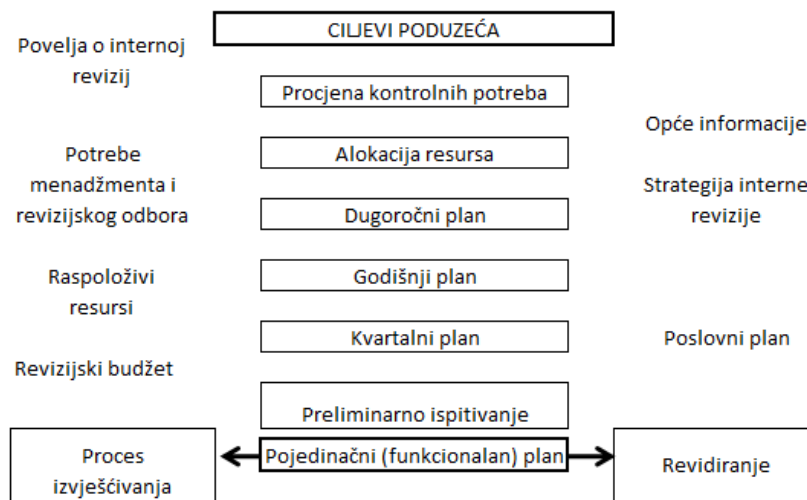
Proces planiranja interne revizije najčešće obuhvaća sljedeće aktivnosti:

- utvrđivanje ciljeva i djelokruga rada interne revizije
- prikupljanje informacija o aktivnostima koje se ispituju
- utvrđivanje potrebnih resursa za obavljanje interne revizije
- suradnju svih pojedinaca koji bi trebali biti upoznati s obavljanjem interne revizije
- provođenje ispitivanja na mjestu događaja radi upoznavanja aktivnosti i ugrađenih kontrola, odnosno identifikacije područja revizije, te radi dobivanja obrazloženja i sugestija ispitanika
- razvijanje programa revizije
- utvrđivanje kako, kada i kome priopćiti rezultate revizijskog ispitivanja
- pribavljanje odobrenja plana interne revizije.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Tušek B. - Žager L. - Barišić I., op.cit., str. 289.

Slika 7. Proces planiranja interne revizije



Izvor: Tušek B.: op. cit., str. 178

Na slici 9. prikazan je proces planiranja interne revizije iz kojeg je vidljivo kako nakon sastavljanja planova pojedinačnih revizijskih angažmana, koji su rezultat daljnje razrade, slijedi njihova realizacija kroz sam revizijski proces, a završava sastavljanjem izvješća internog revizora i praćenjem poboljšanja, što znači da je planiranje kontinuirani proces.<sup>45</sup>

Prilikom planiranja interne revizije potrebno je uočiti međusobnu povezanost i uvjetovanost sljedećih determinanti procesa planiranja interne revizije:

- plan rada revizijskog/nadzornog odbora
- povelja o internoj reviziji
- strategija interne revizije
- godišnji plan revizije
- kvartalni plan revizije
- program rada
- preliminarno ispitivanje
- plan pojedinačne revizije
- revizijski rad na terenu
- izvješće interne revizije
- praćenje.<sup>46</sup>

<sup>45</sup> Tušek B., op.cit., str. 184.

<sup>46</sup> Tušek B., Žager L., Barišić I., op.cit., str. 296.

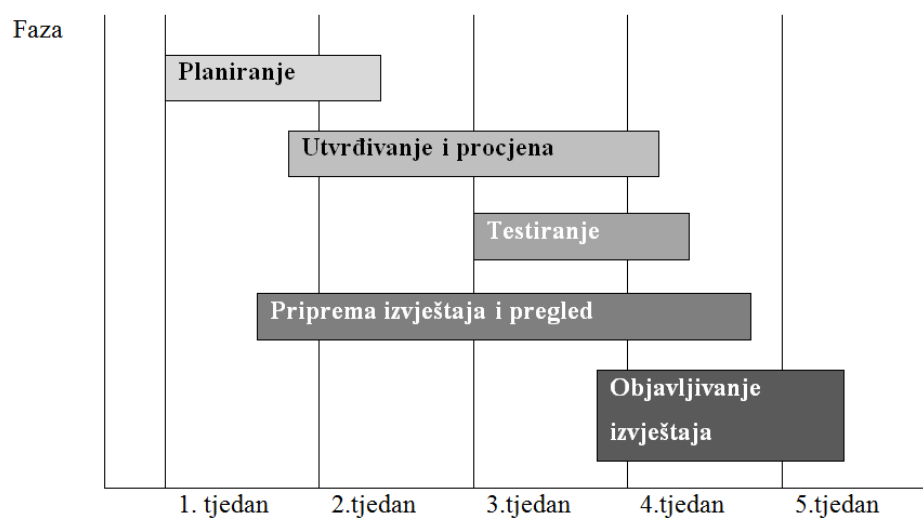
### Prednosti planskog pristupa internoj reviziji:

- promocija profesionalnog statusa i imidža uspostavom granica unutar kojih interni revizor mora djelovati
- motivacija revizijskog osoblja kroz davanje smjernica i uputa
- identifikacija eventualnih problema unutar menadžmenta i uključivanje istog u plan interne revizije
- usmjeravanje na događaje koji tek dolaze i procjenjivanje utjecaja očekivanih promjena na poslovanje organizacije
- uspostavljanje kontrole nad svim fazama procesa interne revizije i poduzimanje korektivnih akcija
- identificiranje područja visokog rizika u poslovanju i rješavanje problema
- koordiniranje pojedinih dijelova i funkcija odjela interne revizije.

Nedostaci procesa planiranja interne revizije su sljedeći:

- velika količina informacija u samoj organizaciji te okolini
- ograničavanje djelovanja revizora koje može rezultirati neispunjenjem ciljeva i svrhe interne revizije
- iznenadne i nenajavljene provjere mogu ometati način rada i rezultirati time da odjel interne revizije nije u stanju brzo reagirati na tekuće zahtjeve menadžmenta
- nerealni planovi i neostvarivi ciljevi mogu dovesti u pitanje status i budućnost interne revizije unutar organizacije.

Slika 8. Planiranje i kontrola procesa interne revizije



Izvor: Tušek B.: op. cit., str. 209.

Slika 10. prikazuje Gantov dijagram u kojem je prikazano vrijeme koje je interni revizor utrošio u pojedinu fazu revizijskog procesa. Osjenčana polja predstavljaju činjenicu da što revizija više napreduje, to je znanje o području koje se pregledava, potpunije.

### 6.1.2 Planovi funkcije interne revizije

Planiranjem interne revizije moraju biti pokriveni svi segmenti cjelokupnog procesa interne revizije. Od pokretanja postupaka do izvještavanja i praćenja poboljšanja. Najpoznatija i općeprihvaćena klasifikacija planova funkcije interne revizije je ona koja polazi od vremenskog kriterija kao kriterija podjele, iz čega proizlazi da plan funkcije interne revizije može biti sastavljen na sljedeća dva načina:

1. strateški (dugoročni) plan koji se najčešće sastavlja za trogodišnje ili petogodišnje razdoblje
2. godišnji (kratkoročni) plan koji se najčešće sastavlja za jednogodišnje razdoblje ili za kraća razdoblja kao što su kvartal ili mjesec.<sup>47</sup>

### 6.2 Kritičko ispitivanje i ocjena poslovanja

S namjerom da se skрати vrijeme ispitivanja te da se olakša njegov postupak, funkcije interne revizije nastoje standardizirati određene postupke prikupljanja revizijskih dokaza. Vrsta, opseg i sadržaj revizijskih dokaza najčešće ovise o vrsti preuzete obveze i prirodi revizijskog angažmana, odnosno o obliku izvješća interne revizije, vrsti, opsegu i složenosti poslovanja, te vrsti i stanju poslovnih evidencija.

Revizijski dokazi ili drugim riječima dokazni materijali, su sve informacije koje interni revizor prikuplja i koristi pri ispitivanju stupnja usklađenosti objekta revizijskog ispitivanja, te mogu imati odgovarajuća kvalitativna i kvantitativna obilježja.<sup>48</sup>

Revizijski dokazi koje interni revizor prikuplja u procesu interne revizije moraju biti:

- relevantni
- pouzdani

---

<sup>47</sup> Tušek B., op.cit., str. 189.

<sup>48</sup> Isto., str. 218.

- dovoljni.

Revizijski postupci provode se tijekom procesa interne revizije radi ostvarivanja revizijskih ciljeva, odnosno prikupljanja revizijskih dokaza. Najčešći postupci koji se primjenjuju u procesu interne revizije su:

1. Ispitivanje – podrazumijeva upućivanje određenih pitanja pojedincima unutar revidiranog područja ili trećim stranama, te dobivanje njihovih usmenih ili pisanih odgovora i obrazloženja. Jedan od uobičajenih formalnih oblika ispitivanja koji se interni revizori često služe u procesu interne revizije je intervju.
2. Promatranje – obuhvaća praćenje osoblja, procesa ili postupaka što ih drugi obavljaju. Promatranjem se prikupljaju uvjerljiviji i kvalitetniji revizijski dokazi, prvenstveno zbog neposrednog revizorova uvjerenja.
3. Inspekcija – podrazumijeva pregledavanje i istraživanje dokumentacije i evidencija, te provjeru imovine u fizičkom i materijalnom obliku. Ovim revizijskim postupkom interni revizori se često koriste pri prikupljanju revizijskih dokaza. Inspekcijom se može doći do vrlo kvalitetnih revizijskih dokaza jer se pregledavanjem i istraživanjem dokumentacije i evidencija mogu prikupiti vrlo korisne informacije.
4. Testiranje “unaprijed” i “unatrag” – uključuje revizijske postupke vrlo bliske inspekciji. Razlika u njima je u smjeru testiranja. Pristup unatrag podrazumijeva praćenje informacija iz jednog dokumenta ili evidencije prema prethodno ispostavljenom dokumentu ili evidenciji. Pristup unaprijed podrazumijeva praćenje informacija unaprijed, iz jednog dokumenta ili evidencije prema naknadno ispostavljenom dokumentu ili evidenciji.
5. Analitički postupci – predstavljaju analizu značajnih pokazatelja i tendencija, i rezultata istraživanja neuobičajenih promjena i stavaka. Najveća prednost primjene analitičkih postupaka jest u tome što su rezultati njihove promjene svojevrsni “upozoravajući signal” pri utvrđivanju područja mogućeg rizika i potencijalnih problema.
6. Ponovno izvođenje i ponovno izračunavanje – predstavlja ponovno izvođenje određenih aktivnosti (postupci, kontrole) i ponovnu provjeru matematičke točnosti dokumenata ili evidencija.
7. Potvrđivanje – podrazumijeva pribavljanje neposredne pisane potvrde o nekim informacijama putem pisanog zahtjeva upućenog trećoj strani da neovisno potvrdi informacije koje se navode u traženoj konfirmaciji. Dokazi koji se prikupljaju

potvrđivanjem smatraju se vrlo pouzdani iz razloga što se prikupljaju iz neovisnog izvora.

U razmatranju problematike revizijskih postupaka postoje tri ključna pitanja:

1. Priroda revizijskih postupaka koja je uvjetovana vrstom testova koje provodi interni revizor. Različite vrste testova osiguravaju različitu razinu uvjerenja, te zahtijevaju različito vremensko razdoblje provedbe i generiraju različite troškove primjene
2. Opseg revizijskih postupaka podrazumijeva procjenu internog revizora koliko dokaza mora prikupiti kako bi ostvario svoje ciljeve. Opsežniji revizorski postupci potrebni su ukoliko se radi o nižoj procjeni kontrolnog rizika
3. Vremenski raspored revizijskih postupaka odnosi se na pitanje kada treba provoditi testove i na pitanje vremenskog razdoblja koje će biti obuhvaćeno revizijskim testovima.<sup>49</sup>

### 6.3 Metode i tehnike interne revizije

Prilikom prikupljanja, analiziranja i interpretiranja informacija, interni revizori koriste različite metode za prikupljanje podataka, kao i različite tehnike oblikovanja, prezentiranja i opisivanja organizacijskih rješenja. Temeljne metode i tehnike koje interni revizori koriste u obavljanju interne revizije su: bilješke, dijagrami tijeka, upitnici o internoj kontroli i intervjui.

#### 6.3.1 Bilješke

Njihova ključna prednost je u jednostavnom dokumentiranju određenih činjenica koje se odnose na funkcioniranje određenih procesa, aktivnosti i sustava. Svrha bilješki je da opišu i razjasne proces poslovanja i aktivnosti koje se provode unutar organizacije.<sup>50</sup> Za svako područje revizijskog ispitivanja, bilješke moraju dati odgovore na sljedeća pitanja: koje aktivnosti su provedene i tko ih je proveo, koji dokumenti su se koristili, odakle dokumenti potječu i kome su namijenjeni, zatim kojim redoslijedom su dokumenti pohranjeni, te koje se evidencije vode i gdje.

---

<sup>49</sup> Tušek B., op.cit., str. 222.

<sup>50</sup> Ibid., str. 225.

### 6.3.2 Dijagrami tijeka

Dijagrami tijeka su grafički prikazi aktivnosti kojima se prikazuje struktura sustava koja prikazuje funkcije, dokumente, postupke i izvještaje koji se koriste u poslovanju. Njihova upotreba je češća iz razloga što je njihova priprema relativno jednostavna.

### 6.3.3 Upitnici o internoj kontroli

Upitnici o internoj kontroli služe za istraživanje određenih područja, a provode se na način da interni revizor sastavlja popis pitanja koja koristi pri procjeni sustava internih kontrola. Upitnikom se nastoji opisati sustav, te istaknuti prednosti i nedostatke postojećih kontrola. U praksi se najčešće koriste dvije temeljne vrste upitnika o internoj kontroli:

- upitnici za opisivanje sustava interne kontrole - ispituju postoje li ugrađene kontrole koje su u skladu sa specifičnim kontrolnim ciljevima koji se žele ostvariti, te
- upitnici za procjenu sustava interne kontrole - ispituju postoje li i funkcioniraju li ugrađene kontrole u sustav koje sprečavaju ili otkrivaju nepravilnosti, pogreške ili propuste.<sup>51</sup>

### 6.3.4 Intervjui

Intervjui predstavljaju jedan od uobičajenih oblika ispitivanja kojim se interni revizori često služe u procesu interne revizije. Oni podrazumijevaju prikupljanje informacija o činjeničnom stanju sustava putem pojedinačnog usmenog ispitivanja koje se ostvaruje kontaktom s ispitanikom. Tehnika intervjuja podrazumijeva implementaciju pet ključnih koraka: priprema intervjuja, otvaranje intervjuja, glavni dio intervjuja, završetak intervjuja i aktivnosti nakon intervjuja.

Ciljevi ove tehnike su:

- upoznati ispitanika i predstaviti mu ciljeve revizije
- osigurati potrebne informacije
- promovirati važnost upravljanja rizikom, te važnost internih kontrola

---

<sup>51</sup> Tušek B., Žager L., Barišić I., op. cit., str. 338.



- poboljšati ugled odjela za internu reviziju
- na temelju dobivenih informacija planirati iduće faze revizije, te
- raspitati se o dodatnim, potencijalno važnim temama.

#### 6.4 Izvješćivanje o rezultatima interne revizije

Proces izvješćivanja započinje planom interne revizije, koji zapravo utvrđuje okvir, te daje smjernice za obavljanje cjelokupnog revizijskog procesa. Prije svega, potrebno je napomenuti kako prilikom pisanja izvješća treba odrediti stil pisanja, te je jako važno uvažavati visoke standarde prezentiranja informacija, jer je i to jedan od razloga hoće li se izvješće prihvatiti ili neće. Konačni rezultat svake revizije predstavlja mjeru koja sadrži mišljenja, preporuke i savjete internog revizora koji su odobreni, tj. prihvaćeni od odgovornih osoba, te su implementirani unutar organizacije kako bi se povećala njena uspješnost.

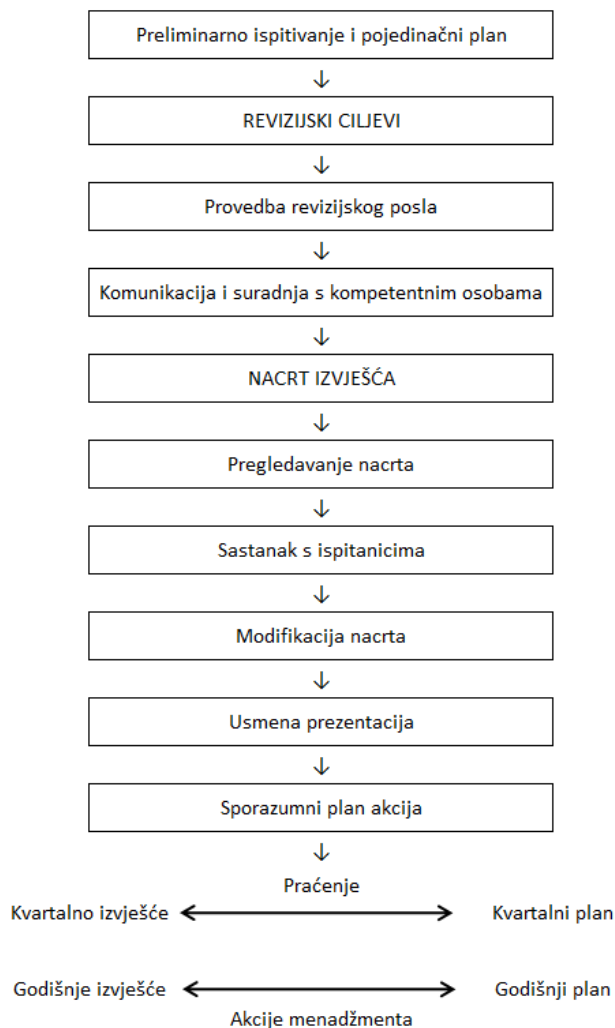
Pri oblikovanju vlastitih pravila sastavljanja izvješća interne revizije, odjel interne revizije mora voditi računa o temeljnim kvantitativnim obilježjima kako bi izvješće bilo korisno u procesu poslovnog odlučivanja, a to su:

- objektivnost
- razumljivost
- sažetost
- konstruktivnost i
- pravodobnost.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Tušek B., op. cit., str 251.

Slika 9. Proces izvješćivanja internog revizora



Izvor: Tušek B.: op. cit., str. 241.

Na slici 11. prikazan je proces izvješćivanja u širem smislu, koji započinje planom interne revizije, koji utvrđuje okvir i daje smjernice za obavljanje svih segmenata revizijskog procesa. Revizijski ciljevi polazište su za oblikovanje i provedbu revizijskih postupaka, te su i sastavni dio samog izvješća internog revizora. Provedba revizijskog posla u skladu sa zahtjevima standarda interne revizije, temeljna je pretpostavka kvalitete izvješćivanja. Zadaća internog revizora je pružanje pravodobne pomoći i podrške menadžmentu i ispitanicima u izvršavanju njihovih odgovornosti. Nadziranjem procesa interne revizije utvrđuje se je li izvješće pripremljeno u skladu sa zahtjevima Međunarodnih standarda za profesionalno obavljanje revizije i povezanim preporukama. Održavanje sastanaka i prethodna komunikacija predstavljaju vrlo bitnu komponentu kvalitetnog procesa izvješćivanja. Nacrt izvješća podrazumijeva distribuciju istog svim članovima organizacije koji su kompetentni za određeno područje kako bi iskazali svoje mišljenje o revizorovim komentarima i zapažanjima.

Kao rezultat sporazuma između internog revizora, ispitanika i menadžmenta formira se konačno izvješće u kojem se nerijetko navode stajališta sudionika. Svaki proces izvješćivanja o rezultatima ispitivanja završava poduzimanjem akcija menadžmenta, koje su obično usmjerene promjenama i poboljšanjima u sustavu internih kontrola i poslovanju organizacije, što je ujedno i krajnji cilj svih složenih revizijskih radnji.<sup>53</sup>

Sadržaj izvješća interne revizije mora biti utemeljen na dovoljno odgovarajućih revizijskih dokaza objedinjenih u radnoj dokumentaciji internog revizora, što je posebno značajno onda kada interni revizor utvrdi značajne pogreške, nepravilnosti, odstupanja, prijevare i sl. Sva izvješća moraju imati četiri temeljne komponente, a to su: ciljevi revizijskog angažmana koji uključuju vrijeme obavljanja i djelokrug rada, zatim opis revizijskih nalaza, preporuke i akcijski plan.<sup>54</sup>

Važan korak u procesu izvješćivanja je i usmena prezentacija revizijskih nalaza i rezultata, čiji je temeljni cilj poticanje i uvjeravanje kako su promjene u poslovanju neophodne. Stajališta i mišljenja funkcije interne revizije i menadžmenta revidiranog područja, rezultiraju sporazumnim planom potrebnih akcija, te praćenja i ispitivanja kako bi se utvrdilo jesu li u konačnici uopće poduzete. Kao što je već rečeno, proces izvješćivanja o rezultatima ispitivanja završava poduzimanjem akcija menadžmenta, i to je krajnji cilj svih revizijskih radnji.

#### 6.4.1 Izvješća interne revizije

Dosadašnja praksa je pokazala kako interni revizori, uz konačno izvješće, sastavljaju i druge vrste izvješća:

- godišnje izvješće interne revizije – interni revizor podnosi ga revizijskom odboru i najvišoj razini menadžmenta u organizaciji. U njemu se prezentiraju rezultati rada odjela interne revizije tijekom jedne godine, navode se svi razriješeni i nerazriješeni pojedinačni revizijski projekti
- kvartalno izvješće interne revizije – konceptijski i sadržajno gledajući jednako je godišnjem izvješću, samo što se odnosi na kvartalno razdoblje, te se povezuje s kvartalnim planom interne revizije

---

<sup>53</sup> Tušek B., Žager L., Barišić I., op. cit., str. 361.

<sup>54</sup> Tušek B., op. cit., str. 262.

- mjesečno izvješće interne revizije – provodi se u nekim odjelima kako bi se osigurao stalni nadzor nad provođenjem pojedinačnih revizija, te kako bi se pravovremeno poduzele korektivne akcije
- izvješće o rezultatima preliminarnog ispitivanja – pomaže rukovoditelju odjela interne revizije u pripremi plana obavljanja revizije. Izvješće sadrži informacije koje mogu upućivati na potencijalne probleme i nedostatke u djelovanju kontrolnih mehanizama
- privremeno izvješće interne revizije – uglavnom se priprema kada se radi o velikim, složenim i dugotrajnim revizijskim angažmanima. Sastavljaju se radi potrebe naglašavanja nekih informacija koje zahtijevaju posebnu pozornost, izmjene vrste i opsega ispitivanja ili informiranja menadžmenta o tijeku ispitivanja ukoliko se revizija obavlja duže vrijeme
- sažeta izvješća – omogućuju menadžmentu brži uvid u revizorovo mišljenje i nalaze, a koriste se u velikim organizacijama, u kojima se godišnje objavljuje i do nekoliko stotina izvješća. Također, u mnogim odjelima interne revizije u svijetu, izvješća počinju sažetkom u kojem se navodi mišljenje i kratko obrazloženje rezultata ispitivanja internog revizora
- izvješće o praćenju ostvarenih rezultata – sadrži informacije o tome je li menadžment usvojio prethodno dogovorene korektivne aktivnosti i savjete interne revizije i načinu implementacije u organizaciju i poslovanje poduzeća
- izvješće o otkrivanju prijevара – njegovo formiranje ima individualiziran pristup, a služi pružanju usluga u otkrivanju i prevenciji prijevара
- usmena izvješća – njima se skraćuje vrijeme potrebno za priopćavanje informacija, te se osigurava neposredniji utjecaj i poticanje ispitanika na promjene, te osigurava i povratnu informaciju od ispitanika ka odjelu interne revizije
- izvješće o ocjeni rada internih revizora – sastavlja ga rukovoditelj interne revizije koji na odgovarajući način prati i ocjenjuje rad svakog člana odjela. Izvješće služi kao podloga za donošenje odluka o rasporedu pojedinaca u složenijim i specifičnim projektima, programima njihova individualnog razvoja i obrazovanja, nagrađivanju i tome slično.<sup>55</sup>

Stručno revizorsko mišljenje o internim kontrolama može biti:

- *zadovoljavajuće/pozitivno* - kategorija je stručnog mišljenja koja podrazumijeva da je sistem internih kontrola u revidiranom procesu uspostavljen na visokom nivou koji

---

<sup>55</sup> Tušek B., op.cit., str. 257.

osigurava minimiziranje potencijalnih rizika, čime doprinosi ostvarivanju postavljenih poslovnih ciljeva

- *zadovoljavajuće uz manje značajne nedostatke* - podrazumijeva da je rukovodstvo uspostavilo sistem internih kontrola, međutim revizori su tokom obavljanja revizije uočili određene segmente koje je potrebno poboljšati
- *nezadovoljavajuće - negativno* s detaljnim pregledom nedostataka podrazumijeva da sistem internih kontrola ima dosta slabosti. U navedenoj situaciji revizori će dati stručno mišljenje da je sistem internih kontrola nezadovoljavajući i navesti će nedostatke i njihove posljedice na poslovanje subjekta.

#### 6.4.2 Oblik i sadržaj izvješća interne revizije

Sastavljanje izvješća o rezultatima revizijskog ispitivanja predstavlja fazu revizijskog procesa u kojoj interni revizori trebaju voditi računa o tome tko su korisnici izvješća i što oni trebaju ili žele znati. Svrha izvješća je obavijestiti menadžment o određenim zapažanjima internog revizora za područje poslovanja koje se ispituje, kako bi se poboljšao sustav unutarnjih kontrola, upravljanje rizicima i korporativno upravljanje. Izvješćem se u pravilu upozorava na slabosti i uočene nedostatke te se daju konstruktivne preporuke i stručni savjeti za otklanjanje problema i uspješnije poslovanje organizacije.

Sadržaj izvješća interne revizije mora biti utemeljen na dovoljno odgovarajućih revizijskih dokaza objedinjenih u radnoj dokumentaciji internog revizora, što je posebno značajno u slučaju kada interni revizor utvrdi značajne pogreške, nepravilnosti, odstupanja, prijevare i sl.

Struktura izvješća interne revizije:

1. Uvod (eng. *Introduction*) – u uvodnom dijelu izvješća, povrhu općih informacija o nazivu poduzeća, broju revizorskog projekta i datumu, najčešće se ističe područje, aktivnost, funkcija ili organizacijska jedinica koja se ispituje.
2. Svrha (eng. *Purpose*) – u ovom se dijelu treba jasno naznačiti svrha i cilj revizijskog angažmana. Obično se opširnije razrađuju područja ili aktivnosti koje interni revizor istražuje, tj. korisnika se upoznaje sa svim onim elementima koji se detaljnije obrazlažu u nastavku izvješća.
3. Djelokrug (eng. *Scope*) – u ovom je dijelu izvješća potrebno navesti područje ili djelokrug rada internog revizora, te informaciju o razdoblju za koje se odnosi revizijsko

ispitivanje. Ovaj dio izvješća posebno je koristan pri definiranju ograničenja ili granica unutar kojih interni revizor provodi detaljnija ispitivanja.

4. Mišljenje (eng. *Opinion*) – s obzirom na to da menadžeri na višim razinama upravljanja često upravljaju poslovanjem pomoću izuzetaka, neki revizori izvještavaju samo o uočenim izuzecima. Svrhovitiji pristup podrazumijeva cjelovitu ocjenu i mišljenje internog revizora o aktivnostima koje se ispituju, pa čak i onda kada je mišljenje internog revizora pozitivno. Neovisno o tome je li mišljenje internog revizora zadovoljavajuće ili nezadovoljavajuće, menadžment ima potrebu detaljnijeg uvida u navedene slabosti, kako bi se osiguralo da će se poduzeti odgovarajuće korektivne akcije. Izražavajući jasno i cjelovito mišljenje, interni revizor osigurava informacije za potrebe menadžmenta na svim razinama o aktivnostima koje su zadovoljavajuće, zatim o uočenim potencijalnim problemskim područjima, ali i o slabostima koje treba čim prije ukloniti određenim mjerama i akcijama.
5. Nalazi (eng. *Findings*) – revizijski su nalazi podloga i pretpostavka za izražavanje mišljenja. U konačno izvješće uključuju se nalazi koji su nužni za sprječavanje možebitnog nerazumijevanja mišljenja i preporuka interne revizije. Ukoliko nalazi zadovoljavaju unaprijed definirane kriterije, u revizorovu izvješću navode se zadovoljavajući učinci. Suprotno navedenome, ukoliko postoji razlika između očekivanih i stvarnih nalaza, interni revizor mora istražiti i objaviti razloge postojećih razlika, učinke tih razlika, te preporuke za promjene u poslovanju.<sup>56</sup>

### 6.5 Praćenje poboljšanja

Praćenje poboljšanja nezaobilazna je i vrlo osjetljiva i kritična faza u procesu interne revizije. Ono podrazumijeva praćenje postupanja odgovornih osoba u organizaciji s rezultatima koji su im priopćeni od strane internog revizora. Ukoliko odgovorne osobe ne poduzimaju odgovarajuće korektivne mjere, glavni interni revizor o tome mora obavijestiti revizijski odbor.

Dvije su temeljne vrste korektivnih mjera koje menadžment mora poduzeti na preporuku interne revizije, a to su:

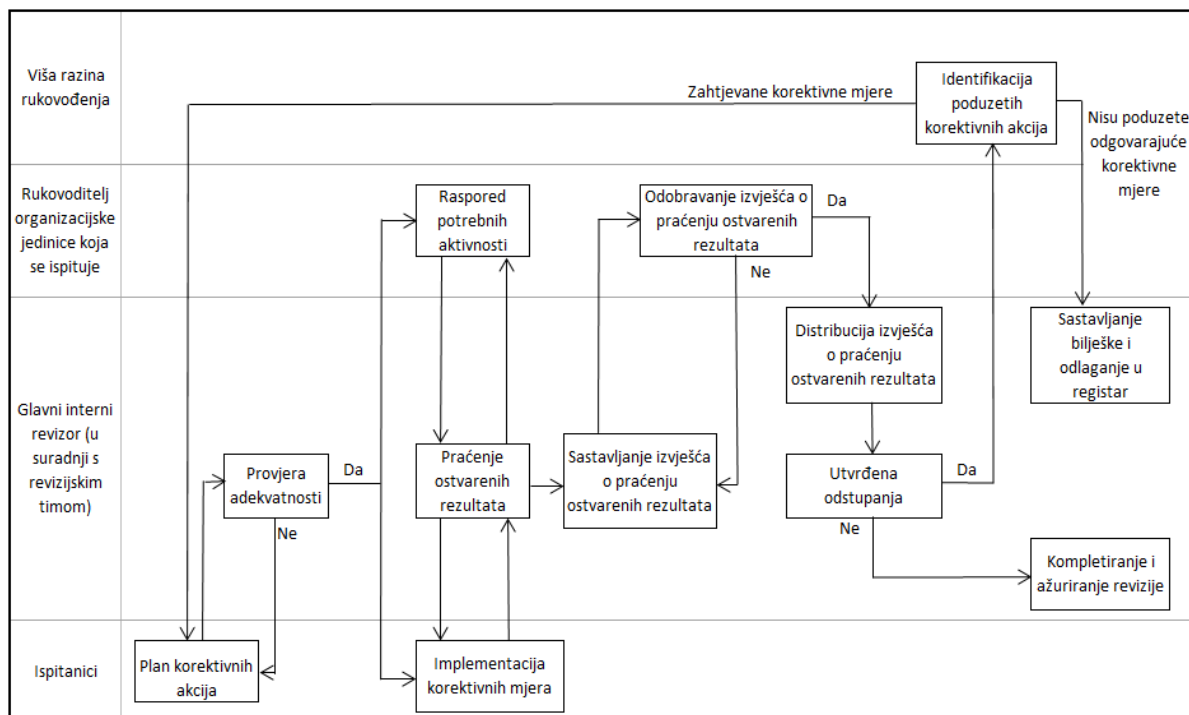
- korekcije - mjere koje se poduzimaju s namjerom ponovnog izvođenja neke operacije i ispravljanja uočenih odstupanja, i

---

<sup>56</sup> Tušek B., Žager L., Barišić I., op.cit., str 374.

- korektivne akcije - mjere koje se poduzimaju radi eliminiranja uzroka utvrđenih odstupanja.<sup>57</sup>

Slika 10. Praćenje ostvarenih rezultata u procesu interne revizije



Izvor: sistematizacija autora, prema Tušek B.: op. cit. str. 276.

Slika 12. prikazuje cjeloviti program praćenja rezultata, od dogovaranja prijedloga plana provođenja korektivnih akcija pa sve do plana provođenja korektivnih mjera, za koje je iznimno važna suradnja odjela interne revizije, rukovoditelja organizacijskih jedinica koje se ispituju, te vlasnika procesa i samih ispitanika.

Ukoliko interni revizor identificira nepravilnosti, pogreške ili propuste unutar organizacije, sastavlja se plan provođenja korektivnih akcija, a taj plan treba sadržavati odgovore na sljedeća tri pitanja:

1. Koje su korektivne mjere?
2. Tko je odgovoran za njihovu pravodobnu implementaciju?
3. Kada se mogu očekivati promjene na temelju poduzetih korektivnih mjera ili što je osnova za njihovo eventualno nepoduzimanje?<sup>58</sup>

<sup>57</sup> Tušek B., op.cit., str. 274.

<sup>58</sup> Tušek B., op.cit., str. 275.

Četiri su moguće situacije (ne)reagiranja na izvješće internog revizora:

1. predložene mjere su poduzete i problem je riješen – zadovoljavajuća učinkovitost odjela interne revizije
2. predložene mjere su poduzete, ali se njima ne rješava problem – menadžment ne poduzima nikakve akcije, odnosno ne postupa u skladu sa izvješćem interne revizije
3. menadžment poduzima mjere, ali nije dobro razumio preporuke revizora – problem nedovoljne komunikacije internog revizora i menadžmenta
4. menadžment ne poduzima mjere.<sup>59</sup>

Praćenje implementacije revizijskih preporuka provodi se kako bi se pravodobno uočili eventualni zastoji ili devijacije, te kako bi se poduzele određene aktivnosti i radnje. Također, praćenje poboljšanja predstavlja ishodište i poticaj za planiranje i pokretanje novog ciklusa interne revizije koji će se pokretati unutar organizacije.

---

<sup>59</sup> Ibid., str. 277.



## 7. ORGANIZACIJSKI USTROJ UNUTARNJE REVIZIJE U ZAGREBAČKOJ BANCI

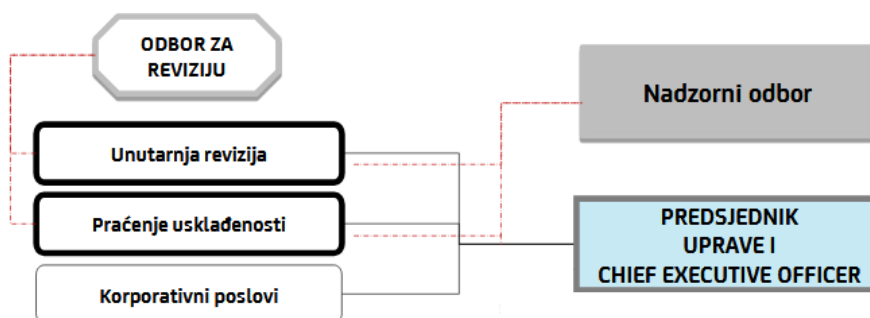
Unutarnja revizija u Zagrebačkoj banci, samostalan je organizacijski odjel koji neovisno i objektivno obavlja stalni nadzor nad cjelokupnim poslovanjem banke u cilju provjeravanja obavlja li se poslovanje u skladu sa zakonom i drugim propisima, te u skladu s unutarnjim pravilima kojim se uređuje njeno poslovanje. Drugim riječima, može se reći kako unutarnja revizija po prirodi svoje funkcije nadgleda cjelokupno poslovanje banke radi ocjene upravljačkih procesa, upravljanja rizicima i sustava ugrađenih unutarnjih kontrola u poslovne procese u svrhu procjene i operativne efikasnosti, kao i efikasnosti korištenja materijalnih i ljudskih resursa.

Direktora unutarnje revizije imenuje uprava banke, na prijedlog predsjednika uprave, a njeni djelatnici su zaposlenici banke. Poslove kontrole unutarnja revizija obavlja po nalogu uprave ili nekog njezinog člana, rukovodnih osoba u banci (do ranga direktora direkcije, odnosno podružnice), po nalogu nadzornog odbora ili na vlastitu inicijativu.

Najznačajniji razlozi organiziranja interne revizije, prema mišljenju internih revizora Zagrebačke banke, jesu:

- pružanje pomoći interne revizije u ustrojavanju i nadzoru nad sustavom internih kontrola
- usklađenost poslovanja s internim pravilnicima, politikama i programima rada, te
- pouzdanost financijskih informacija.

Slika 11. Organizacijski ustroj unutarnje revizije u Zagrebačkoj banci d.d.



Izvor: <http://www.zaba.hr/home/o-nama/o-nama/struktura>, pristupano 11.06.2018

Slika 13. prikazuje organizacijski ustroj Zagrebačke banke, gdje se vidi da je unutarnja revizija formirana u obliku sektora. Zajedno sa sektorom *Praćenje usklađenosti* odgovara Nadzornom odboru i Odboru za reviziju, dok je u kombinaciji s odjelom korporativnih poslova odgovorna i prema Upravi banke.

Sektor unutarnje revizije Zagrebačke banke zapošljava ukupno trideset i tri djelatnika. Podijeljen je na tri odjela i jedan pododjel:

1. revizija poslovnih procesa
2. revizija informacijskih sustava i CAAT (eng. *Computer Assisted Auditing Techniques*) podrška
3. revizija poslovanja Poslovne mreže Banke
  - 3.1 izvanredne revizije

Pobliže odredbe o organizaciji i radu Unutarnje revizije uređuju se posebnim aktom koji donosi uprava. Jedan od njih je i *Pravilnik o internoj reviziji* koji sadrži:

- ciljeve, opseg i način rada unutarnje revizije
- organizacijski ustroj i uloga unutarnje revizije
- mjere za osiguranje i praćenje stručne osposobljenosti osoba koje obavljaju poslove unutarnje revizije
- položaj, ovlasti, odgovornosti i odnos s drugim organizacijskim jedinicama i kontrolnim funkcijama u banci
- godišnji program rada
- izvještavanje
- ovlaštenja
- odgovornosti.<sup>60</sup>

Planovi unutarnje revizije mogu biti dugoročni i kratkoročni. Prema godišnjoj procjeni rizika poslovnih procesa (koji su definirani Mapom poslovnih procesa), unutarnja revizija priprema dugoročni strateški plan za ciklus od pet godina. Godišnji plan sadrži sve procese za koje je inherentni rizik procijenjen kao vrlo visok i visok, te procese za koje je rizik prema petogodišnjem ciklusu procijenjen kao srednje nizak ili nizak. Također, bitno je napomenuti kako se ne smije dogoditi da određeni proces nije revidiran duže od pet godina.

---

<sup>60</sup> Pravilnik o internoj reviziji, Interni izvor Zagrebačke banke d.d., 2018.

Procjena rizika i frekvencija provođenja interne revizije:

- vrlo visok - revizija se provodi jednom godišnje
- visok - revizija se provodi svake 2 godine
- srednji - revizija se provodi svake 3 godine
- nizak - revizija se provodi svakih 4-5 godina.

Metode koje koriste interni revizori (ovisno o predmetu/području revizije):

- intervju
- metoda uzoraka
- testiranje
- inspekcija
- opservacija
- dijagram tijeka.

Izvještavanje interne revizije obavlja se sukladno provedenoj reviziji. Za svaku provedenu reviziju izrađuje se revizorski izvještaj s procjenama rizika, identificiranim devijacijama i potrebnim unapređenjima kojima će se identificirani rizici minimizirati. Svaki takav izvještaj dostavlja se linijskom rukovodstvu. Ukoliko je izvještaj, odnosno područje revizije ocijenjeno kao nezadovoljavajuće, isti se, osim linijskom rukovodstvu, dostavlja i prezentira upravi, nadzornom odboru i odboru za reviziju.

Na kvartalnoj razini unutarnja revizija sastavlja kvartalni izvještaj o radu koji se prezentira upravi, nadzornom odboru i revizorskom odboru. U navedenom izvještaju moraju minimalno biti prezentirane sljedeće informacije:

- status realizacije godišnjeg plana
- zaključci provedenih revizija
- status i upravljanje potrebnim identificiranim unapređenjima.

Unutarnja revizija Zagrebačke banke koristi se revizijskim softverom Audimex koji kroz svoje usluge pokriva cjelokupan proces planiranja unutarnje revizije (strateškog i godišnjeg), procjenu rizika procesa iz procesne mape, te sve potrebne aktivnosti koje su potrebne za provođenje svake pojedinačne revizije.

## 8. HRVATSKI INSTITUT INTERNIH REVIZORA

*Hrvatski institut internih revizora* (u daljnjem tekstu Institut) kao strukovna udruga osnovana s ciljem razvoja i promicanja struke interne revizije, u Hrvatskoj djeluje u skladu s načelom neovisnosti, javnosti, demokratskog ustroja, neprofitnosti i slobodnog sudjelovanja u javnom životu, sukladno Zakonu o udrugama.

Rad Instituta je javan. Javnost rada Instituta ostvaruje se na načine utvrđene Statutom Instituta, a posebice: pravodobnim izvješćivanjem članstva o radu Instituta i značajnim događajima, pisanim izvještajima, na posebnim skupovima ili na drugi prikladan način; te putem medija. Javnost rada postiže se i informiranjem ostalih zainteresiranih strana i šire javnosti o aktivnostima i djelokrugu rada Instituta: putem Internet stranica Instituta, sredstvima javnog informiranja i biltenima i informativnim letcima.

Statutom Instituta reguliraju se odredbe o:

- nazivu i sjedištu, izgledu pečata te zastupanju instituta
- ciljevima, zadacima i djelatnostima kojima se ostvaruju ciljevi Instituta
- uvjetima i načinu učlanjenja i prestanku članstva
- pravima, obvezama i odgovornostima članova i načinu vođenja popisa članova
- tijelima, njihovom sastavu, izboru, opozivu, ovlastima, načinu odlučivanja, trajanju mandata te načinu sazivanja skupštine u slučaju isteka mandata
- prestanku postojanja, te postupku s imovinom u slučaju prestanka postojanja Instituta
- imovini, načinu stjecanja i raspolaganja imovinom.<sup>61</sup>

Osnovni ciljevi i zadaci Instituta su sljedeći:

- razvoj struke interne revizije u Republici Hrvatskoj
- promoviranje i održavanje standarda za profesionalnu praksu interne revizije i standarda za ocjenjivanje kvalitete rada i organizacije interne revizije
- održavanje odgovarajuće razine profesije, kontinuiteta rada i razvoja Instituta
- profesionalni razvoj i certificiranje internih revizora
- istraživanje, priopćavanje i promoviranje znanja i informacija o internoj reviziji, internim kontrolama, sustavu internih kontrola i povezanim temama

---

<sup>61</sup> <http://www.hiir.hr/UserDocsImages///STATUT-HIIR-2015-Novo.pdf>; pristupano 04.05.2018

- prepoznavanje i priopćavanje članovima – informacija, znanja, iskustava i stajališta Instituta
- povezivanje Instituta i održavanja odnosa s ostalim stručnim udrugama u zemlji i inozemstvu u cilju razmjenjivanja znanja, informacija i iskustva o internoj reviziji
- uključivanje u rad Instituta što većeg broja članova
- odgovarajuća komunikacija Instituta s članovima u cilju pružanja odgovora na potrebe članova, i
- osiguravanje financijske stabilnosti i tehničkih uvjeta za rad Instituta.

Tijela Instituta su:

1. skupština
2. izvršni odbor
3. nadzorni odbor
4. predsjednik i zamjenik predsjednika
5. tajnik i
6. rizničar.

Član Instituta ima pravo:

- aktivno sudjelovati u radu i aktivnostima Instituta
- davati prijedloge i donositi odluke
- koristiti se pogodnostima koje imaju članovi Instituta
- birati i biti biran u tijela Instituta.

Obveze i odgovornosti člana Instituta su:

- sudjelovanje u radu i aktivnostima Instituta s ciljem promocije struke interne revizije
- davanje prijedloga i mišljenja o radu Instituta
- sudjelovanje u donošenju odluka
- poštivanje odluka tijela Instituta i odredbi Statuta
- plaćanje članarine
- čuvanje i poboljšanje ugleda Instituta
- jačanje materijalne osnove Instituta i stvaranje pretpostavki za kontinuirani razvoj.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> <http://www.hiir.hr/UserDocsImages///STATUT-HIIR-2015-Novo.pdf>; pristupano 04.05.2018

## 9. ZAKLJUČAK

Interna revizija smatra se relativno novijom profesijom, ali iz dana u dan dobiva na važnosti, pogotovo u segmentu financija, odnosno bankarskog poslovanja. Razlog tome je velika količina rizika u bankama koji je konstantno prisutan u svim aspektima poslovanja. Iako su banke i prije uvođenja zakonskih obaveza provodile internu reviziju na način da su preventivno djelovale na sve nepravilnosti jer su rizik htjele svesti na najmanju moguću mjeru, danas je, u ovoj dinamičnoj i kompleksnoj okolini, regulativa u bankama poprimila još veći značaj.

Njena osnovna svrha je upozoravanje na rizike koji se javljaju u bankarskoj poslovnoj praksi, stoga je upravo procjena rizika jedna od ključnih aktivnosti interne revizije. Rizik predstavlja mogućnost nastanka nekog događaja koji ima posljedice na ostvarivanje ciljeva organizacije, a za uspješno upravljanje rizicima odgovoran je menadžment koji ima dužnost definirati odgovarajuće strategije upravljanja rizicima. Kako bi se sve vrste bankovnih rizika u bankarskom poslovanju znatno smanjile, interna revizija mora biti efikasna, školovana, vješta i neovisna.

Također, bitno je naglasiti i to kako interna revizija utvrđuje pouzdanost, realnost i integritet financijskih i operativnih informacija koje dolaze iz različitih organizacijskih dijelova, a na temelju kojih se donose odgovarajuće poslovne odluke na svim razinama upravljanja. Mnogobrojni ciljevi interne revizije koji se žele postići organiziranjem sustava internih kontrola unutar organizacije, svode se na dva osnovna: osigurati uspješno odvijanje poslovnih procesa i ostvariti ciljeve utvrđene planovima. Navedene ciljeve moguće je ostvariti pružanjem podrške menadžmentu kroz neovisno i objektivno ocjenjivanje učinkovitosti procesa upravljanja rizicima i internih kontrola, te kroz predlaganje mogućnosti unapređenja upravljačkog procesa.

Cilj ovog rada bio je istražiti i analizirati načela interne revizije koja uređuju njene ciljeve i zadaće, zatim objasniti vrste revizijskih rizika s kojima se banke susreću u svom poslovanju, te definirati kroz koje faze prolazi proces provođenja interne revizije. Proučavanjem već poznatih činjenica i postupaka, došlo se do spoznaje da se ciljevi i zadaće interne revizije u poslovnim bankama protežu kroz dvadeset načela koja pobliže opisuju funkcioniranje interne revizije, uređuju odnose supervizora, internih revizora i eksternih revizora, te definiraju ulogu

Nadzornog odbora i Uprave. Istraživanjem literature i koristeći metodu deskripcije, definirane su i vrste revizijskih rizika, te je detaljno opisan proces provođenja interne revizije u poslovnim bankama.

Iz svega navedenog dolazi se do zaključka kako se interna revizija danas smatra „dodatnom vrijednošću“, jer daje najobjektivnije moguće jamstvo da je poslovanje banke korektno, te pokazuje postoji li prostor za poboljšanje poslovanja i pronalaženje adekvatnih rješenja, čime daje svoj doprinos u poboljšanju poslovanja organizacije.

## LITERATURA

### **Knjige:**

1. Chambers A.D., Selim G.M., Vinten G.: Internal Auditig, Pitman Publishing, Great Britain 1987.
2. Crnković B.: Interna revizija, Mikrorad d.o.o., Zagreb 1997.
3. Filipović I.: Revizija, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb 2009.
4. Gregurek, M., Vidaković N.: Bankarsko poslovanje, RriF, Zagreb 2011.
5. Messier Jr. W. F.: Revizija – priručnik za revizore i studente s rješenjima zadataka, Faber & Zgombić Plus d.o.o., Zagreb 2000.
6. Moeller R.R.: Brink's Modern Internal Auditing, John wiley & Sons, Inc. 2005.
7. Sever Mališ S., Tušek B., Žager L.: Revizija - načela, standardi, postupci, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb 2012.
8. Tušek B.: Revizija – instrument poslovnog odlučivanja, TEB – Poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb 2001.
9. Tušek B.: Interna revizija, TEB – Poslovno savjetovanje d.o.o. , Zagreb 2017.
10. Tušek B., Žager L., Barišić I.: Interna revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb 2014.

### **Stručni / znanstveni članci i ostalo:**

11. Mijoč I., Kovač R., Marijanović M.: Specifičnosti interne revizije u bankama, Izvorni znanstveni članak UDK 336.71(497.5)
12. Odluka o sustavu unutarnjih kontrola
13. Zakon o kreditnim institucijama
14. Pravilnik o internoj reviziji, Interni izvor Zagrebačke banke d.d. 2018.

### **Internet:**

15. bis.org
16. finance.gov.mk
17. hiir.hr
18. hnb.hr
19. hrcak.srce.hr
20. moj-bankar.hr
21. na.theiia.org
22. na.theiia.org



23. poslovniforum.hr

24. revizija.hr

25. rif.hr

26. zaba.hr

## POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1. Organizacijska struktura velikih banaka .....	5
Slika 2. Organizacijska shema odjela interne revizije.....	12
Slika 3. Komponente sustava internih kontrola .....	18
Slika 4. Komponente rizika revizije .....	38
Slika 5. Povezanost revizijskih rizika .....	41
Slika 6. Procesni model interne revizije.....	42
Slika 7. Proces planiranja interne revizije .....	45
Slika 8. Planiranje i kontrola procesa interne revizije.....	46
Slika 9. Proces izvješćivanja internog revizora.....	52
Slika 10. Praćenje ostvarenih rezultata u procesu interne revizije.....	57
Slika 11. Organizacijski ustroj unutarnje revizije u Zagrebačkoj banci d.d. ....	59
Grafikon 1. Organizacijski oblik interne revizije u bankama Republike Hrvatske .....	15
Tablica 1. Pregled standarda koji su na snazi od 01.01.2017.....	26