

# VAŽNOST I ULOGA FUNKCIJE INTERNE REVIZIJE U KREDITNIM INSTITUCIJAMA

---

Ivančić, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2019

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:279760>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-04**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**VAŽNOST I ULOGA FUNKCIJE INTERNE  
REVIZIJE U KREDITNIM INSTITUCIJAMA**

**Mentor:**

**izv.prof.dr.sc. Tina Vuko**

**Student:**

**Ivana Ivančić**

**2171554**

**Split, rujan 2019.**

## **Zahvala:**

*Zahvaljujem se svojoj mentorici izv. prof. dr. sc. Tini Vuko na zauzetosti i profesionalnoj pomoći pri izradi ovog diplomskog rada.*

*Zahvaljujem se i svim profesorima na Ekonomskom fakultetu u Splitu na stručnom prenošenju znanja.*

*Najveću zahvalu želim iskazati svojim roditeljima, koji su mi u najtežim trenucima bili iznimna podrška, bez vaše ljubavi i strpljenja ovaj uspjeh ne bi bio ostvariv, stoga njima posvećujem ovaj rad.*

*Veliko hvala mojoj dragoj sestri s. Anđelini koja me pratila svojim beskrajnim molitvama i nesebičnom ljubavlju, te mom bratu Mirki, vi ste moj najveći blagoslov i vjetar u leđa.*

*Hvala i mom mužu Mirki, koji je bio uz mene, dajući mi oslonac i potporu.*

*Hvala i mojim dragim prijateljima i kolegama, koji su uljepšali moje studentske dane. I na kraju svega zahvaljujem se dobrom Bogu koji me čuvao i vodio moje putove, te me doveo do ovog predivnog trenutka.*

*Hvala Vam!*

## SADRŽAJ:

1. UVOD.....	1
1.1. Problem i predmet istraživanja.....	1
1.2. Cilj istraživanja.....	1
1.3. Metode istraživanja.....	3
1.4. Doprinos istraživanja.....	4
1.5. Struktura diplomskog rada.....	4
2. POJAM, FUNKCIJE I CILJEVI INTERNE REVIZIJE.....	5
2.1. Pojmovno određenje i uloga interne revizije.....	6
2.2. Funkcije i ciljevi interne revizije.....	7
2.3. Interna revizija kao dio sustava internog nadzora i podrška procesu upravljanja rizicima.....	8
3. INTERNA REVIZIJA U KREDITNIM INSTITUCIJAMA.....	9
3.1. Interna revizija u bankama.....	10
3.1.1. Specifičnosti interne revizije u bankama.....	11
3.1.2. Zadaci interne revizije u bankama.....	13
3.1.3. Interna revizija prema načelima Baselskog odbora.....	14
3.2. Pravni okvir interne revizije u bankama.....	15
4. PROCESNI MODEL INTERNE REVIZIJE.....	19
4.1. Proces planiranja interne revizije.....	20
4.1.1. Konceptijski okvir planiranja interne revizije.....	26
4.1.2. Klasifikacija planova funkcije interne revizije.....	28
4.2. Kritičko ispitivanje i ocjena poslovanja.....	31
4.2.1. Oblikovanje i kompletiranje revizijskih dokaza.....	31
4.2.2. Revizijski postupci prikupljanja revizijskih dokaza.....	33
4.2.3. Metode i tehnike interne revizije.....	35
4.2.4. Revizijski testovi i formiranje radne dokumentacije internog revizora.....	37
4.3. Izvještavanje o rezultatima angažmana interne revizije.....	39
4.3.1. Proces izvještavanja.....	39
4.3.2. Izvještavanje o rezultatima interne revizije u skladu s Međunarodnim standardima za profesionalno obavljanje interne revizije.....	40
4.3.3. Vrste izvješća interne revizije.....	42

4.3.4. Ciljevi i korisnici izvješća internog revizora.....	43
4.3.5. Oblik i sadržaj izvješća interne revizije.....	44
4.4. Praćenje poboljšanja.....	46
4.4.1. Praćenje postupanja s rezultatima.....	46
4.4.2. Aktivnosti praćenja postupanja s rezultatima angažmana interne revizije.....	48
5. ANALIZA ULOGE I ZNAČAJA INTERNE REVIZIJE U OTP BANCI.....	50
5.1. Pregled prethodnih istraživanja.....	50
5.2. Organizacijski položaj funkcije interne revizije u OTP banci.....	52
5.3. Opis uzorka i metodologije istraživanja.....	54
5.3.1. Uloga i značaj funkcije interne revizije u OTP banci – rezultati i analiza anketnog upitnika.....	54
6. ZAKLJUČAK.....	62
SAŽETAK.....	63
SUMMARY.....	64
7. LITERATURA.....	65
POPIS SLIKA.....	69
POPIS TABLICA.....	69
PRILOZI.....	70

# 1. UVOD

## 1.1. Problem i predmet istraživanja

Interna revizija kao profesija izrazito je važna u bankarskom sustavu. No, postavlja se pitanje zašto je to tako, i zašto je interna revizija općenito potrebna banci. Naime, ogromna ekspanzija kreditnih institucija tijekom godina, sama po sebi je nametnula nove zahtjeve u vidu kontroliranja poslovanja i pružanju bitnih informacija u trenutku kad investitor odluči uložiti svoj novac, bilo da se radi o ulozima u banku ili bilo koju drugu kreditnu instituciju. Neadekvatno upravljanje rizicima, stvaranje gubitaka tijekom poslovanja, dovelo je do pojave interne revizije koja bi u konačnici trebala biti ruka vodilja pri donošenju adekvatnih poslovnih odluka.

No, interna revizija nije samo važna za banke, nego općenito za sve sudionike u poslovnom procesu, jedan je od glavnih mehanizama korporativnog upravljanja za upravu, Nadzorni odbor, članove revizijskog odbora.

Budući da su kreditne institucije subjekti od javnog interesa, važno je da imaju kvalitetne mehanizme nadzora interne revizije. Bitno je naglasiti da je uspostavljanje interne revizije zakonska obaveza. Sukladno, Zakonu o kreditnim institucijama : „Kreditna institucija dužna je organizirati funkciju interne revizije kao poseban organizacijski dio, funkcionalno i organizacijski neovisnu o organizacijskim dijelovima kreditne institucije“<sup>1</sup>

S obzirom na navedenu ulogu i važnost funkcije interne revizije za kreditne institucije, u ovom radu će se na primjeru studije slučaja OTP banke Hrvatska d.d. Split detaljnije analizirati svrha, ovlasti i odgovornosti funkcije interne revizije, organizacijski položaj i veličina funkcije interne revizije, stručnost i kompetencije (tj. profesionalni certifikati i kvalifikacije) zaposlenih internih revizora, program i provedba osiguranja kvalitete i unaprjeđenja interne revizije, način planiranja i određivanje prioriteta funkcije interne revizije, pristupi revidiranju, vrste revizijskih proizvoda, linije izvještavanja, način izvještavanja revizijskih nalaza te način praćenja postupaka s rezultatima. Na taj način, dobit će se konkretan uvid u način funkcioniranja interne revizije u kreditnoj instituciji te će se moći ocijeniti njezina važnost i uloga za poslovanje same kreditne institucije.

---

<sup>1</sup> Narodne novine (2018) : Zakon o kreditnim institucijama, čl. 106, str. 4

Predmet istraživanja je podijeljen u dva dijela. Prvi dio teorijskog karaktera a koji obuhvaća analizu, uloge i važnosti interne revizije općenito, s posebnim osvrtom na njezin utjecaj i važnost za kreditne institucije. Također je zakonodavni okvir za djelovanje interne revizije u bankama, te osnovne odrednice Međunarodnog okvira za profesionalno djelovanje koje su relevantne za predmetno istraživanje. Teorijski dio poslužit će za drugi praktični dio rada koji se temelji na analizi i važnosti uloge interne revizije u OTP banci.

## **1.2. Cilj istraživanja**

Cilj istraživanja je utvrditi je li interna revizija u sklopu OTP banke usuglašena za zakonodavnim i profesionalnim okvirom te procijeniti prati li funkcija interne revizije suvremene trendove razvoja profesije. S obzirom na gore navedeni predmet i problem navedeni su pojedinačni ciljevi istraživanja:

- analizirati svrhu, ovlasti i odgovornosti funkcije interne revizije u OTP banci
- analizirati organizacijski položaj interne revizije i njegovu važnost za neovisnost interne revizije i objektivnost internih revizora
- analizirati razinu stručnosti i kompetencija internih revizora te važnost kompetencija za kvalitetu provođenja funkcije interne revizije
- istražiti kako se provodi osiguranje kvalitete te na koji način se vodi briga o unaprjeđenju interne revizije
- utvrditi i analizirati načine planiranja i određivanja prioriteta funkcije interne revizije, pristupe revidiranju i vrste revizijskih proizvoda
- identificirati linije izvještavanja, način izvještavanja revizijskih nalaza te način praćenja postupaka s rezultatima

### 1.3 Metode istraživanja

U nastavku su prikazane metode koje su korištene kao pomoćni alat za što kvalitetnije istraživanje<sup>2</sup>:

- **Metoda studije slučaja:** pomoću ove metode dolazi se do različitih saznanja o određenoj pojavi na razini deskripcije. Metoda se može bazirati na samo jednom slučaju ali i usporedbi više slučajeva. Temelji se na logičkoj analizi te razdvajanja pojava koje se testiraju kao pojedini slučajevi. Ova metoda sastoji se od 3 dijela:
  1. Opći okvir koji prezentira osnovne spoznaje u nastojanju da se objasni predmet i problem istraživanja
  2. Prikupljanje i analiziranje informacija pri što kvalitetnijem postavljanju ciljeva istraživanja
  3. Analiza slučaja: započinje logičkim fokusiranjem na određenu spoznaju, zatim ispitivanje pojava, te pokušaja objašnjenja te pojave
- **Induktivna metoda:** ispituje pojedinačne situacije te na temelju zaključka dolazi do spoznaje o općem poslovanju društva
- **Deduktivna metoda:** suprotna je induktivnoj metodi, temelji se na opće poznatim podacima o poslovanju te donosi zaključak o pojedinačnim slučajevima
- **Deskriptivna metoda:** temelji se na opisu stvarnog, činjeničnog stanja, postupak jednostavnog objašnjavanja činjenica te njihovih empirijskih dokazivanja bez znanstvenog dokazivanja i tumačenja
- **Metoda dokazivanja:** na osnovu predočenih informacija i uvida u poslovanje dokazuje se istinitost određene spoznaje, svrha je utvrditi točnost neke spoznaje
- **Metoda kompilacije:** postupak gdje se pomoću tuđih stavova i mišljenja donosi vlastiti zaključak tj. preuzimanje tuđih opažanja.

---

<sup>2</sup> Kustura M., Knežević K., (2018), Metodologija društvenih i pravnih nauka, str 6.-15



- **Metoda analize:** postupak znanstvenog istraživanja, te raščlanjivanja složenih činjenica i pojmova na jednostavnije.

#### **1.4 Doprinos istraživanja**

Budući da je istraživanjem obuhvaćeno pitanje organiziranja i provedbe funkcije interne revizije u kreditnim institucijama, glavni doprinos istraživanja sastoji se u boljem razumijevanju načina na koji ova funkcija pridonosi djelovanju kreditnih institucija na konkretnom primjeru. To je važno jer se smatra da je danas uloga interne revizije osobito važna kako u korporativnom upravljanju tako i u stvaranju dodane vrijednosti za organizaciju.

#### **1.5. Struktura diplomskog rada**

Diplomski rad sadržava 6 dijelova koji su predstavljeni u nastavku.

U početnom, uvodnom dijelu navedena je problematika i predmet istraživanja, te su na temelju toga postavljena pitanja na koja se kroz rad nastoje dati odgovarajući odgovori. Također, navedene su metode koje su korištene prilikom istraživanja.

U drugom dijelu predstavljena su obilježja, pojmovno određenje interne revizije te njen značaj u bankama, uključujući funkcije i ciljeve, zakonske propise i profesionalne smjernice koji određuju djelovanje interne revizije.

U trećem dijelu navedena je organizacijska shema strukture banke, te specifičnosti interne revizije u bankama, načela Baselskog odbora, vrste radne dokumentacije, njihov sadržaj, smjernice pri sastavljanju dokumentacije, sukladno organizacijskom ustroju unutar poduzeća, uključujući i pregled samog procesa interne revizije.

U četvrtom dijelu analiziran je procesni model interne revizije, sukladno kritičkom ispitivanju i ocjeni poslovanja, izvještavanju o rezultatima angažmana interne revizije te praćenjem poboljšanja aktivnosti interne revizije.

U petom dijelu prikazana je empirijska analiza djelovanja interne revizije u OTP banci, odnos između internih revizora i revizijskog odbora, te cjelokupni proces djelovanja internih revizora u banci.

U šestom dijelu doneseni su osnovni zaključci dobiveni na osnovu provedenog istraživanja.

## **2. POJAM, FUNKCIJE I CILJEVI INTERNE REVIZIJE**

### **2.1. Pojmovno određenje i uloga interne revizije**

Gospodarski subjekti kroz svoje poslovanje nastoje ostvariti brojne ciljeve interesnih skupina koje su uključene u rad poduzeća: dobavljači, ulagači, vlasnici, kupci, zaposlenici itd. OECD definira odnos između interesnih skupina kao „korporativno upravljanje, odnosno, skup odnosa između menadžmenta, uprave, dioničara i ostalih interesnih skupina“.<sup>3</sup> Da bi sve funkcioniralo u skladu sa zacrtanim ciljevima, odnosno da bi korporativno upravljanje bilo na željenoj razini, potrebno je tim istim skupinama plasirati adekvatne informacije kako bi na temelju njih mogli donositi određene poslovne odluke. Tu se javlja interna revizija koja može u velikoj mjeri pomoći učinkovitom korporativnom upravljanju.

Općenito, pojam revizije se odnosi na proces u kojem revizor (eksterni ili interni) prikuplja podatke i dokaze o ekonomskim značajkama poduzeća u cilju utvrđivanja stupnja usklađenosti objekta ispitivanja revizije s odabranim kriterijima za njegovu ocjenu. S obzirom na subjekt ispitivanja postoji državna, eksterna te interna revizija. U ovom radu fokus je na internoj reviziji u kreditnim institucijama.

**Interna revizija** jedan je od značajnih mehanizama korporativnog upravljanja. Definira se kao „neovisna funkcija procjenjivanja ustanovljena unutar organizacije koja ispituje i procjenjuje njezine aktivnosti kao servis te organizacije. Svrha interne revizije je pomoć članovima organizacije, uključujući upravu i razne odbore u djelotvornom ispunjavanju

---

<sup>3</sup> Bailey, A. D., Gramling, A. A., Ramamoroty, S. (2003): Research Opportunities in Internat Auditing, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Florida, str. 26.-27.

njihovih odgovornosti. Interna revizija opskrbljuje upravu analizama, procjenama, preporukama, savjetima i informacijama koje se odnose na aktivnosti organizacije“.<sup>4</sup> Prema Ministarstvu financija Republike Hrvatske interna revizija je „neovisna aktivnost koja procjenjuje sustave unutarnjih kontrola, daje neovisno i objektivno stručno mišljenje i savjete za unapređenje poslovanja; pomaže u ostvarenju ciljeva primjenom sustavnog i discipliniranog pristupa vrednovanju i poboljšanju djelotvornosti procesa upravljanja rizicima, kontrole i gospodarenju“.<sup>5</sup>

Interna revizija može imati pozitivne učinke na korporativno upravljanje i to na način da pomogne u prepoznavanju rizika, analizira posljedice i upravlja rizicima, oblikuje sustave kontrole te obavlja savjetodavne aktivnosti kojima će se poslovni procesi poboljšati. Temeljna uloga interne revizije jest konstantno ispitivanje i ocjenjivanje sustava internih kontrola, praćenje efikasnosti istih te davanje izvješća i predlaganje rješenja menadžmentu. S obzirom na važnu ulogu interne revizije, njezin je razvoj u stalnom usponu.

## **2.2. Funkcije i ciljevi interne revizije**

S obzirom na njezinu značajnu ulogu, funkcije i zadaci interne revizije podosta su opsežni, odnosno, obuhvaćaju čitav spektar poslova i aktivnosti kojima se nastoji unaprijediti poslovanje gospodarskog subjekta koji ju provodi.

Poslove interne revizije možemo podijeliti :

- Pregled računovodstvenog sustava i sustava interne kontrole te praćenje njihova funkcioniranja
- Ispitivanje računovodstvenih i poslovnih informacija te pregled metode koje prate poslovne promjene
- Analiza ekonomičnosti, efektivnosti i efikasnosti
- Analiza suglasnosti poslovanja sa zakonom

---

<sup>4</sup> Spencer Pickett, K. H. (1997): The Internal Auditing Handbook, John Wiley & Sons, New York, str. 5.

<sup>5</sup> Ministarstvo financija Republike Hrvatske (2019): Definicija unutarnje revizije, dostupno na : <http://www.mfin.hr/hr/definicija-unutarnje-revizije> (17.04.2019.)



**Slika 1. Poslovi interne revizije**

Izvor: Prikaz autorice Priručnik za internu reviziju sa standardima interne revizije, dostupno na <https://www.mft.gov.ba>

Važno je naglasiti kako interna revizija ne upravlja poslovanje poduzeća, već svojim aktivnostima omogućuje da menadžment uspješnije obavlja svoju ulogu i doprinosi efikasnijem upravljanju.



**Slika 2. Ciljevi interne revizije**

Izvor: Prikaz autorice prema: Priručnik za internu reviziju sa standardima interne revizije, dostupno na <https://www.mft.gov.ba>

Može se zaključiti kako interna revizija ima veoma važnu ulogu u poslovanju, ponajviše jer predstavlja određeni stupanj pouzdanosti na temelju kojeg se kasnije donose određene poslovne odluke. Osim navedenih ciljeva i zadataka, ona promovira etiku i vrijednosti važne

za uspješnost organizacije, osigurava učinkovitije upravljanje, daje točne podatke o riziku i kontroli nad dijelovima organizacije te koordinira između različitih skupina – eksternih/internih revizora, odbora te menadžmenta.

### **2.3. Interna revizija kao dio sustava internog nadzora i podrška procesu upravljanja rizicima**

Interna revizija je, zajedno s internom kontrolom, dio sustava internog nadzora poduzeća, a poduzima se u cilju nadzora organizacije i praćenja podudarnosti poslovanja sa zacrtanim ciljevima. Da bi u potpunosti ostvarila svoju funkciju potrebno je definirati opis temeljnih značajki interne revizije:<sup>6</sup>

- ✓ internu reviziju provode zaposlenici poduzeća u kojem se revizija provodi
- ✓ revizor je neovisan i njegova prosudba i ocjenjivanje mora biti objektivno kako bi se dobili realni podaci
- ✓ interna revizija obavlja se nad svim funkcijama poduzeća
- ✓ provodi se u cilju pomoći menadžmentu

Kako poduzeće raste i razvija se, tako raste nestabilnost i rizik. Upravo je upravljanje rizicima jedan od najvažnijih zadataka suvremenog menadžmenta, i to na način da se formiraju odgovarajuće strategije i načini upravljanja rizicima. Bitno je istaknuti kako interna revizija nema ulogu upravljanja rizicima, ali može u znatnoj mjeri pomoći menadžmentu u tim procesima na sljedeće načine:<sup>7</sup>

- ✓ „pružajući neovisnu i objektivnu ocjenu, odnosno uvjerenje o adekvatnosti i učinkovitosti procesa upravljanja rizicima i internih kontrola u nekoj organizaciji
- ✓ davanjem savjeta i sugestija pri definiranju načina identifikacije i strategija upravljanja rizicima
- ✓ davanjem prijedloga o mogućnostima unapređenja procesa upravljanja rizicima i internih kontrola u organizaciji“.

Interna revizija provodi se u nekoliko faza, a obično kreće s financijskom revizijom, zatim prema operativnoj reviziji te upravljačkoj reviziji. „Zapravo, može se govoriti o klasičnoj i suvremenoj internoj reviziji. Klasična interna revizija ocjenjuje zaštićenost imovine poduzeća,

---

<sup>6</sup> Sever S., Tušek B. (2007): Uloga interne revizije u povećanju kvalitete poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj, str. 278.

<sup>7</sup> Bagshaw, K. (2002): The Role of Internal Audit in Risk Management, dostupno na: <https://www.accaglobal.com/gb/en/technical-activities/browse-resources.html>, str. 18.

organizaciju pojedinih poslovnih procesa te napose pouzdanost financijskih informacija. Temeljni je zadatak suvremene interne revizije nadzor nad sustavom internih kontrola u svim poslovnim područjima“.<sup>8</sup>



### **Slika 3. Faze interne revizije**

Izvor: Prikaz autorice prema Tušek, B. (2017): Interna revizija – organizacijski i metodološki aspekti, TEB poslovno savjetovanje, Zagreb, str. 27.

Financijska revizija istražuje financijske pogreške i prijevare, dok je cilj operativne revizije predlagati poboljšanja vezana uz učinkovitost poslovanja. Na kraju, upravljačka revizija uključuje „savjetovanje menadžmenta i usmjerenost internih revizora strateškom upravljanju i odlučivanju“.<sup>9</sup>

## **3. INTERNA REVIZIJA U KREDITNIM INSTITUCIJAMA**

Kako bi se shvatila uloga i važnost te posebnosti interne revizije u kreditnim institucijama potrebno je definirati temeljne pojmove i funkcije takvih gospodarskih subjekata. Kod proučavanja interne revizije kreditnih institucija ponajviše se misli na banke, pa će daljnji fokus u radu biti usmjeren upravo na njih, kao najznačajnije i najkompleksnije kreditne institucije.

### **3.1. Interna revizija u bankama**

Prema Zakonu o kreditnim institucijama iz 2019. godine, „banka je financijska institucija koja prima depozite (i druga povratna sredstva) te odobrava kredite, a pored toga, ovisno o odobrenju dobivenom od Hrvatske narodne banke, može obavljati i različite financijske

---

<sup>8</sup> Tušek, B. (2017): Interna revizija – organizacijski i metodološki aspekti, TEB poslovno savjetovanje, Zagreb, str. 27.-28.

<sup>9</sup> Tušek, B. i Sever, S. (2007): Uloga interne revizije u povećanju kvalitete poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj – empirijsko istraživanje, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/26135> (18.04.2019.), str. 288.

usluge“.<sup>10</sup> Trenutno u Republici Hrvatskoj posluje 20 banaka, a prema propisu HNB-a, minimalni temeljni ulog za osnivanje jest 40 milijuna kuna.<sup>11</sup>

„Interna revizija u bankama najveći fokus stavlja na pokazatelje solventnosti i likvidnosti, jer su to pokazatelji koji ukazuju na uspješnost realizacije monetarnog sustava uz pomoć bankarskog poslovanja“.<sup>12</sup> Zbog sve veće snage i uloge banaka u suvremenom poslovanju, potrebno je da svaka banka ima osiguran nadzor revizije i kontrole u cilju pridržavanja zakona i održavanja efektivnosti i efikasnosti. Upravo Zakon o kreditnim institucijama iz 2019. definira kako „svaka banka mora imati osiguran sustav interne revizije i kontrole i to za sva područja poslovanja banke“.<sup>13</sup>

Organizacija i način provođenja same revizije ovisi o mnogim faktorima poput ustrojstva banke, veličine, složenosti operacija, važnosti revizije od strane nadležnih tijela banke itd. U skladu s time, banka može imati funkciju interne revizije od samo jednog člana ili to može biti cijeli tim sastavljen od predsjednika, voditelja, internih revizora i dr. U praksi, „većina srednjih banaka za internu reviziju koristi jednu osobu tj. jednog internog revizora, dok velike banke imaju tim oformljen od rukovoditelja interne revizije, menadžera koji je odgovoran za izvršenje planova te ostale interne revizore koji dijele odgovornosti i zadatke interne revizije banke“.<sup>14</sup>

Mnoge banke internu reviziju definiraju pravilnikom o unutarnjem ustrojstvu, odnosno njihova uprava i nadzorni odbor utvrđuju pravila, smjernice i zadatke provođenja interne revizije i kontrole. „Unutarnja kontrola i revizija u većini je poslovnih banaka u Hrvatskoj organizirana kao zasebna poslovno – organizacijska jedinica čije je poslovanje utvrđeno: <sup>15</sup>

- ✓ Pravilnikom o radu unutarnje kontrole i revizije
- ✓ Standardom profesionalnog obavljanja kontrole i revizije te
- ✓ Kodeksom profesionalne etike“.

---

<sup>10</sup> Zakon.hr (2019): Zakon o kreditnim institucijama, dostupno n: <https://www.zakon.hr/z/195/Zakon-o-kreditnim-institucijama> (24.04.2019.)

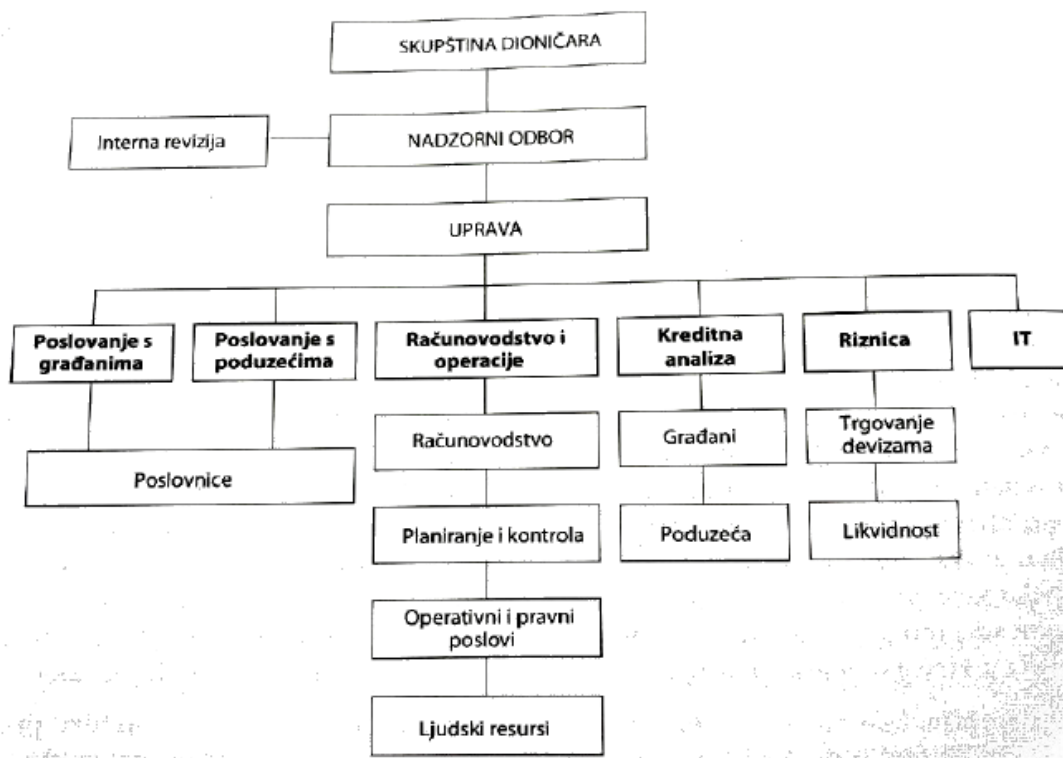
<sup>11</sup> HNB (2019): Kreditne institucije, dostupno na: <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/supervizija/popis-kreditnih-institucija> (24.04.2019.)

<sup>12</sup> Ibid

<sup>13</sup> Ibid

<sup>14</sup> Zakon.hr (2019): Zakon o kreditnim institucijama, dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/195/Zakon-o-kreditnim-institucijama> (24.04.2019.)

<sup>15</sup> Škare, M. (2003): Uloga nadzora u poslovnom upravljanju banaka: mogu li se bankarske krize izbjeći, dostupno na <https://www.bib.irb.hr/176530> (24.04.2019.), str. 10.



**Slika 4. Primjer organizacijske strukture u velikoj banci**

Izvor: Gregurek, M., Vidaković, N. (2011): Bankarsko poslovanje, RRIf plus, Zagreb, str. 26.

„Smatra se da bi funkcija interne revizije trebala biti izravno podređena nadzornom ili revizijskom odboru, dok je svrha revizijskog odbora praćenje i savjetovanje rukovodstva banke kako bi se osigurala veća kvaliteta i pouzdanost o financijskom poslovanju banke. Važno je da interna revizija i kontrola budu neovisne funkcije te u službi unapređenja poslovanja banke. Mnogi stručnjaci navode kako su interna kontrola i revizija postale temelj za stabilno poslovanje banaka zbog čega u stručnoj javnosti sve više dobivaju na značaju“.<sup>16</sup>

Interna kontrola i revizija u suvremenom bankarskom poslovanju mogu imati goleme pozitivne učinke u kontekstu uspješnog i učinkovitog upravljanja koje mora biti u skladu sa zakonskim i drugim propisima. Stoga interna revizija i jest zasebna jedinica, uspostavljena u cilju učinkovitog i dosljednog izvršavanja svojih funkcija i zadataka.

### ***3.1.1. Specifičnosti interne revizije u bankama***

<sup>16</sup> Mijoč, I. et al. (2011): Specifičnosti interne revizije u bankama, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/76065>, str. 259.



S obzirom da su banke veoma specifični gospodarski subjekti, u skladu s time postoji i specifičnost interne kontrole i revizije unutar takvih subjekata.



### Slika 5. Specifičnosti internih kontrola u bankama

Izvor: Bašić, A. (2000): Načela za ocjenu sustava internih kontrola banaka, dostupno na : <https://katalog.efzg.hr/pagesResults/bibliografskiZapis.aspx?&currentPage=1&searchById=1&sort=0&spid0=1&spv0=supervizija&xm0=1&selectedId=12007718> (24.04.2019.), str. 37.

Prilikom provođenja interne revizije interni revizori moraju biti svjesni mnogih specifičnosti koje su dio bankarskog sektora, a sve kako bi svoj posao napravili što kvalitetnije, odnosno u cilju unapređenja poslovanja i rada u skladu sa zakonom. Kao prvo, poslovanje banaka uključuje široki spektar aktivnosti koje uključuju različite monetarne transakcije uz konstantno povećanje bankarskih usluga. Drugo, banke posjeduju mnogo monetarnih stavki (imovine, gotovog novca itd.) zbog čega je bitno iste adekvatno fizički zaštititi. Mnoge banke su teritorijalne dislocirane, odnosno posluju na više mjesta te često prelaze nacionalne granice zemlje što internim revizorima predstavlja goleme probleme, posebice u pogledu standardiziranja revizijskih procesa i postupaka. Zbog toga, decentralizacija rada banaka izravno utječe na decentralizaciju, tj. prilagodbu u provođenju interne kontrole i revizije. Nadalje, banke često daju određene garancije (preuzimaju obveze iako ne dolazi do prijenosa sredstava) koje se vode pod izvan bilančne, što može utjecati na propuste u evidentiranju i napraviti velike probleme u poslovanju, a samim time i u procesu revizije, jer je točnost i

pouzdanost informacija upitna. Jedan od glavnih problema prilikom provođenja interne revizije jest zakonska regulativa u različitim zemljama u kojima banka posluje. „Banke svojim komitentima najčešće nude podršku u vanjskotrgovinskom poslovanju zbog čega se od banaka zahtijeva da imaju razvijenu financijsku suradnju sa stranim bankama ili svoja predstavništva u inozemstvu. Revizor stoga mora imati u vidu specifičnost poslovanja banaka u uvjetima postojanja različite regulative u različitim privredama u kojima te banke posluju“.<sup>17</sup> Imajući na umu sve dosad navedeno postoji potreba za visokim stupnjem primjene informacijske i komunikacijske tehnologije što znači da računovodstveni sustavi moraju biti visoko kompjuterizirani kako bi se transakcije i ostale operacije odvijale u skladu s ciljem poslovanja i zakonskim propisima.

### ***3.1.2. Zadaci interne revizije u bankama***

Već je više puta spomenuto kako interna revizija u svom djelovanju mora biti neovisna i objektivna, a sve kako bi svoje zadatke obavljala profesionalno i u skladu sa zakonom. Osnovna funkcija interne revizije u bankama jest pomoći upravi u ostvarenju ciljeva „pristupajući sistematično i disciplinirano ocjeni i unapređenju učinkovitosti upravljanja rizicima, kontroli i upravljanju“.<sup>18</sup> Interna revizija mora nastojati minimizirati rizike u poslovanju te cjelovito upravljati rizicima zajedno s menadžmentom. Interni revizori su, osim toga, dužni nadgledati interne kontrole te davati preporuke za poboljšanje istih, dok se rukovoditelji interne revizije moraju ponašati u skladu s načelima interne revizije.

Interna revizija obavlja nadzor nad cjelokupnim poslovanjem banke te mora provjeravati obavlja li banka bankovne i ostale djelatnosti u skladu sa zakonima i propisima, vodi li poslovne knjige u skladu sa stvarnim događajima te vrednuje li knjigovodstvene stavke i sastavlja financijska izvješća u skladu sa zakonima i propisima. Osim toga, interna kontrola sustavno upravlja rizicima koji se javljaju u poslovanju banke te obavlja revidiranje poslovanja u skladu sa strukom. Na kraju, unutarnja revizija mora uskladiti poslovanje s vanjskim revizorima.

---

<sup>17</sup> Vuković, S. R. (2012): Interna revizija u bankama, dostupno na: <https://singipedia.singidunum.ac.rs/izdanje/41655-interna-revizija-u-bankama> (24.04.2019.), str. 16.-17.

<sup>18</sup> Vitezić, N. (2002): Interna revizija u bankama i financijskim institucijama – realne mogućnosti i stvarna ograničenja, dostupno na <https://www.bib.irb.hr/131112> (24.04.2019.), str. 82.



**Slika 6. Zadaci interne revizije**

Izvor: Prikaz autorice prema Tušek, B., Sever, S. (2016): Uloga interne revizije u povećanju kvalitete poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj – empirijsko istraživanje, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/26135> , str. 279.

Dok je interna revizija inicijalno bila usmjerena na sprečavanje prijevara i pronalaženje pogrešaka u poslovanju, u današnje vrijeme ona postaje temelj za donošenje poslovnih odluka. „Interna se revizija iz početne usmjerenosti na formalno i sadržajno ispitivanje svrhovitosti, urednosti i pouzdanosti računovodstvenih informacija, razvila u pro aktivnu funkciju u poduzeću koja uključuje angažmane s izražavanjem uvjerenja i pružanje savjetodavnih usluga“.<sup>19</sup> U današnjoj se revizijskoj praksi sve više govori o internoj reviziji kao funkciji praćenja i upravljanja rizicima pa je njezin glavni zadatak postala procjena svih rizika koji se mogu pojaviti u poslovanju banke. Na temelju dobivenih podataka o izloženosti rizicima, interni revizori i menadžment donose poslovne odluke.

### ***3.1.3. Interna revizija prema načelima Baselskog odbora***

U cilju usklađivanja s bankarskim sektorima zemalja Europske Unije, hrvatski je bankarski sustav svoje poslovanje prilagodio načelima Baselskog odbora koja su donijeta 2002. godine. Baselski odbor osnovan je 1975. godine od strane guvernera deset europskih središnjih

<sup>19</sup> Tušek, B. i Pokrovac, I. (2009): Istraživanje uključenosti interne revizije u proces upravljanja rizicima poduzeća u Republici Hrvatskoj, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/44424> (24.04.2019.), str. 51.

banaka, a među svim donesenim odlukama mogu se pronaći i ciljevi i zadaće interne revizije u poslovanju banaka. U načelima stoji kako je „jaka interna kontrola, uključujući funkciju interne revizije i neovisne eksterne revizije, dio pouzdane politike upravljanja. U bankama, važne su za sigurnost i pouzdanost postupaka te mogu doprinijeti efikasnosti i konstruktivnoj suradnji između menadžmenta banke i bankarskih supervizora. Odgovarajuća komunikacija između bankarskih supervizora te bankarskih internih i eksternih revizora poboljšat će efektivnost revizije i kontrole“.<sup>20</sup>

**Tablica 1. Načela Baselskog odbora**

Broj načela	Sadržaj načela
1. – 3.	Ciljevi i zadaće interne revizije u bankama
4. – 7.	Uređenost interne revizije u bankama
8. – 12.	Funkcioniranje interne revizije u bankama
13. – 15.	Odnosi supervizora i internog revizora
16.	Odnos interne i eksterne revizije
17. i 18.	Odnos supervizora i eksternog revizora te njihov odnos s internim revizorom
19. i 20.	Uloga nadzornog odbora i uprave

Izvor: Prikaz autorice prema Mijoč, I., Kovač, R., Marijanović, M. (2011): Specifičnosti interne revizije u bankama, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/76065>, str. 261.

Baselski odbor u svojim načelima navodi kako će interna revizija u cijelosti postići svoju funkciju tek ukoliko ima potporu menadžmenta banke. Također, rukovodstvo banke barem jednom godišnje mora analizirati i procijeniti sustav interne kontrole i revizije jer će upravo oni dobivene podatke od strane internih revizora i kontrolora koristiti u svrhu smanjenja rizika i unapređenja poslovanja. Stoga je važni da dobiveni podaci budu realni, kvalitetni i jasni kako bi se u skladu s njima mogle poduzimati određene akcije. Uz to, navode kako bi svaka banka trebala imati neovisnu funkciju interne revizije kako bi se svaki menadžment na nju mogao osloniti i na temelju njezinih podataka provoditi aktivnosti i akcije.

### **3.2. Pravni okvir interne revizije u bankama**

Organizacija i djelovanje interne revizije u Hrvatskoj uređeno je Zakonom o kreditnim institucijama, čije su posljednje izmjene i dopune donijete u veljači 2018. godine, U Zakonu

<sup>20</sup> Basel Committee on Banking Supervision (2002): Internal Audit in Banks and the Supervisors relationship with auditors – A Survey, dostupno na: <https://www.bis.org/publ/bcbs92.pdf> (29.05.2019.), str. 1.

se navodi kako je svaka kreditna institucija dužna uspostaviti djelotvoran sustav upravljanja koji obuhvaća:<sup>21</sup>

- ✓ „jasan organizacijski ustroj s dobro definiranim, preglednim i dosljednim linijama ovlasti i odgovornosti unutar kreditne institucije, uspostavljen na način da se izbjegne sukob interesa
- ✓ djelotvorno upravljanje svim rizicima kojima je izložena ili bi mogla biti izložena u svojem poslovanju
- ✓ **primjerene sustave internih kontrola** koji uključuju i primjerene administrativne i računovodstvene postupke
- ✓ politike primitaka koje su u skladu s odgovarajućim i djelotvornim upravljanjem rizicima i koje promiču odgovarajuće i djelotvorno upravljanje rizicima
- ✓ plan oporavka“

Članak 104. stavka 1. Zakona o kreditnim institucijama govori o tome kako sustav internih kontrola uključuje procese i postupke kojima se kontrolira rizik, prati učinkovitost kreditne institucije te pouzdanost informacija koje moraju biti usklađene s propisima, aktima i standardima itd.



### **Slika 7. Tri kontrolne funkcije kreditne institucije**

Izvor: Prikaz autorice prema Narodne novine (2018): Zakon o kreditnim institucijama, dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_02\\_15\\_315.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_02_15_315.html) (01.05.2019.)

Sustav internih kontrola trebao bi obuhvaćati sva područja poslovanja, odnosno da banka ima primjeren organizacijski ustroj i kulturu, uspostavljene kontrolne funkcije, odgovarajuću

<sup>21</sup> Narodne novine (2018): Zakon o kreditnim institucijama, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_02\\_15\\_315.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_02_15_315.html)

podjelu aktivnost i dužnosti, definirane i integrirane interne kontrole u poslovnim procesima te odgovarajuće administrativne i odgovarajuće postupke.

Kao što je vidljivo na slici 7. Zakonom se definiraju tri kontrolne funkcije, od kojih je jedna funkcija interne revizije. Hrvatska Narodna banka ima mogućnost donošenja podzakonskih propisa kojima može urediti sadržaj internih akata za svaku kontrolnu funkciju, odnosno:

- ✓ uvjete koji se moraju ispunjavati prilikom provođenja interne kontrole i revizije
- ✓ sadržaj i dinamiku izvješća kontrolnih funkcija
- ✓ osobe zadužene za dostavu i izgled izvješća
- ✓ način preispitivanja djelotvornosti kontrolnih funkcija

Nadalje, kreditna institucija dužna je stvoriti neovisnu i djelotvornu funkciju interne kontrole i revizije bez obzira na mjesto gdje rizik nastaje, što znači da sustav internih kontrola i revizija mora pratiti i analizirati sve funkcije poduzeća jednako, bez iznimaka. „Kreditna institucija dužna je organizirati funkciju interne revizije kao poseban organizacijski dio, funkcionalno i organizacijski neovisnu o aktivnostima koje revidira i o drugim organizacijskim dijelovima kreditne institucije“.<sup>22</sup> Interna kontrola treba nastojati pokriti sve značajne rizike kojima bi kreditna institucija mogla biti izložena, ali s druge strane, potrebno je stvoriti neovisnu funkciju da ne bi došlo je mogućeg sukoba interesa što bi za poduzeće moglo imati neželjene posljedice.

Osobe koje provode internu kontrolu i reviziju trebaju biti stručne, a menadžment poduzeća treba osigurati njihov adekvatan broj kako bi se posao obavio na optimalan način. Ukoliko se radi o više osoba, potrebno je definirati odgovornu osobu za postupke i odgovornosti cijelog tima.

Zakon o kreditnim institucijama (2019) navodi kako kreditne institucije konstantno moraju stručno usavršavati i osposobljavati osobe koje provode kontrolne funkcije u banci. Na taj se način stvara stručan tim ljudi koji pravovremeno uočavaju nepravilnosti/nezakonitosti u upravljanju bankom što može uzrokovati nelikvidnost, nesolventnost ili nesigurnost u poslovanju. Osobe koje uoče navedene nepravilnosti hitno moraju izvijestiti menadžment poduzeća te HNB.

---

<sup>22</sup> Narodne novine (2018): Zakon o kreditnim institucijama, dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_02\\_15\\_315.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_02_15_315.html) (01.05.2019.)

Zakon o kreditnim institucijama definira i eksternalizaciju poslovnih aktivnosti kreditnih institucija. „Eksternalizacija je ugovorno povjeravanje obavljanja aktivnosti kreditne institucije pružateljima usluga, koje bi inače kreditna institucija sama obavljala“.<sup>23</sup> Dakle, kreditna institucija dužna je uspostaviti sustav upravljanja rizicima koji su mogući u procesu eksternalizacije.

Zakon o kreditnim institucijama (2019) precizira da se interne kontrole, uključujući administrativne i računovodstvene osobito odnose na:<sup>24</sup>

1. „izračunavanje i preispitivanje kapitalnih zahtjeva za rizike
2. utvrđivanje i praćenje velikih izloženosti, promjene u velikim izloženostima i provjeravanje usklađenosti velikih izloženosti s politikama kreditne institucije u odnosu na tu vrstu izloženosti
3. vođenje poslovnih knjiga, ostale poslovne dokumentacije i evidencija, vrednovanje imovine i obveza te sastavljanje, objavu i dostavu godišnjih financijskih izvještaja u skladu s važećim propisima i standardima struke
4. procese kojima se osigurava pravodobnost, valjanost i točnost javno objavljenih informacija
5. upravljačke, logičke i fizičke kontrole u informacijskom sustavu
6. postupke provjere ispravnosti podataka i informacija potrebnih za superviziju na konsolidiranoj osnovi
7. sustav izvještavanja i postupke nadzora nad unutar grupnim transakcijama
8. izvještavanje nadzornih i drugih tijela u skladu s relevantnim propisima
9. procjenu učinka eksternalizacije poslovnih aktivnosti na sustav internih kontrola“

U kontekstu sustava unutarnje kontrola, Zakon navodi odluku prema kojoj je interna kontrola dužna donijeti revizijski program za svako područje na kojem će se revizija provoditi. Uz to, odluka o sustavu internih kontrola koji donosi HNB napominje kako je banka ili neka druga kreditna institucija dužna regulirati rad funkcije interne revizije (slika 8). Uz spomenute dužnosti koje kreditna institucija internim aktima regulira svaku kontrolnu funkciju, definiran je i međusobni odnos između kontrolnih funkcija, mjere za osiguranje i praćenje

---

<sup>23</sup> Narodne novine (2018): Zakon o kreditnim institucijama, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_02\\_15\\_315.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_02_15_315.html) (01.05.2019.)

<sup>24</sup> Narodne novine (2018): Zakon o kreditnim institucijama, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_02\\_15\\_315.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_02_15_315.html) (01.05.2019.)

osposobljenosti i razina znanja kontrolora, pravo pristupa relevantnim informacijama, način suradnje s vanjskim revizorima te sustav izvještavanja.



### Slika 8. Elementi reguliranja kontrolnih funkcija

Izvor: Prikaz autorice prema Hrvatska narodna banka (2015): Odluka o sustavu unutarnjih kontrola, dostupno na: [http://old.hnb.hr/propisi/odluke-nadzor-kontrola/2015/h-odluka\\_sustavu\\_unutarnjih\\_kontrola-1-15.pdf](http://old.hnb.hr/propisi/odluke-nadzor-kontrola/2015/h-odluka_sustavu_unutarnjih_kontrola-1-15.pdf) (02.05.2019.), str. 4.

Kreditna institucija, prema odluci HNB-a, za posao internog revizora mora u punom radnom vremenu zaposliti barem jednu osobu koja ima znanje revizora ili internog revizora. Isto tako, potrebno je osigurati sredstva za stalno usavršavanje i obuku svih kontrolora i revizora. Od ostalih odredbi valja istaknuti sljedeće:<sup>25</sup>

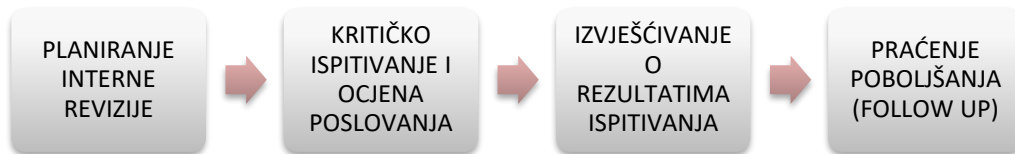
- ✓ „kreditna institucija mora najmanje jednom godišnje procijeniti i prepoznati rizike kojima je izložena
- ✓ uprava i nadzorni odbor moraju prihvatiti godišnji plan rada kontrolne funkcije
- ✓ uprava, uz suglasnost nadzornog odbora, prihvaća plan rada kontrolne funkcije
- ✓ funkcija interne revizije dužna je svoje poslove obavljati u skladu sa zakonom

<sup>25</sup> HNB (2017): Odluka o sustavu unutarnjih kontrola, dostupno na <https://www.hnb.hr/documents/20182/636841/h-odgovori-sustav-unutarnjih-kontrola.pdf/c3c42ea5-07d1-4b34-a232-d2fe1574e85d> (03.05.2019.), str. 4.



## 4. PROCESNI MODEL INTERNE REVIZIJE

Procesni model interne revizije koncipiran je na temelju Međunarodnih standarda za profesionalno obavljanje interne revizije te uključuje sljedeće faze: planiranje, kritičko ispitivanje te ocjena poslovanja, izvještavanje o rezultatima angažmana interne revizije te praćenje poboljšanja.



### Slika 9. Procesni model interne revizije

Izvor: Prikaz autorice prema Tušek, B. (2017): Interna revizija – organizacijski i metodološki aspekti, TEB Poslovno savjetovanje, Zagreb, str. 178.

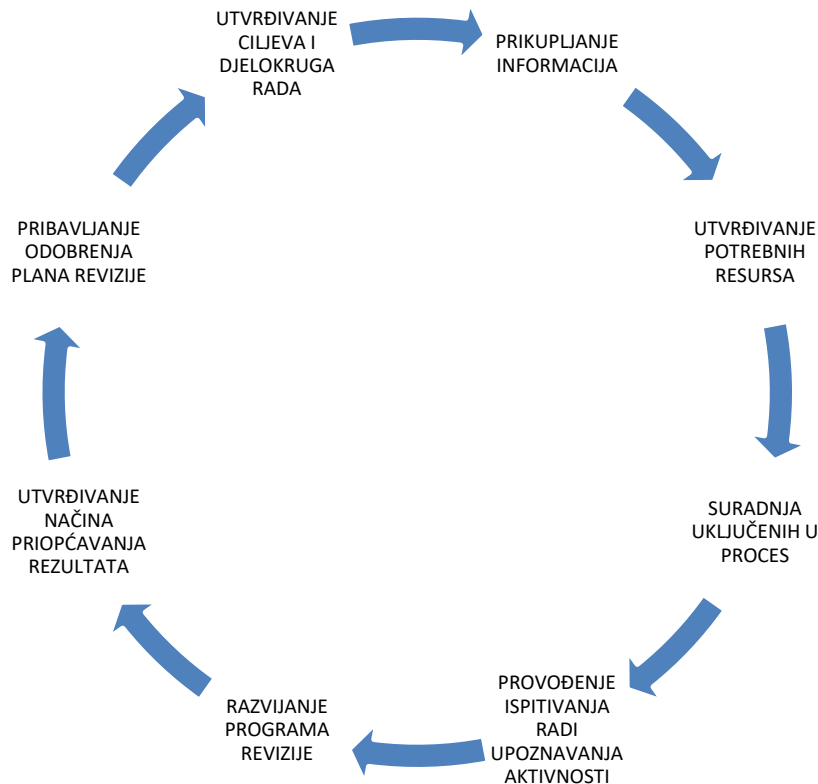
U nastavku su prikazana detaljnija objašnjenja pojedine faze u procesu interne revizije.

#### 4.1. Proces planiranja interne revizije

Kako bi interni revizor svoj posao obavio na najbolji mogući način, odnosno kako bi osigurao što veću efikasnost revizijskih postupaka i svoj rad što bolje uskladio s djelatnostima kojima se banka bavi, najprije je potrebno osigurati planski pristup interne revizije. Planiranje je važna aktivnost unutar interne revizije jer se njome smanjuje revizijski rizik na prihvatljivo nisku razinu. „Posao interne revizije mora biti planiran, kontroliran i na odgovarajući način dokumentiran u svrhu utvrđivanja prioriteta, oblikovanja i ostvarivanja ciljeva te efikasne alokacije i korištenja ograničenih revizijskih resursa“.<sup>26</sup>

Svaki revizijski plan može se podijeliti u dvije skupine: opći revizijski plan koji se izrađuje na razini odjela interne revizije, a rezultira sastavljanjem dugoročnog i godišnjeg plana interne revizije te planovi izvršenja pojedinačnih revizija, tj. posebni planovi koji rezultiraju izradom planova pojedinačnih angažmana (funkcionalni planovi). Proces interne revizije može se podijeliti u 8 aktivnosti, a prikazana je na sljedećoj slici.

<sup>26</sup> Spencer Pickett, K. H. (1997): The Internal Audition Handbook, John Willey & Sons, New York, str. 178.



### Slika 10. Aktivnosti procesa interne revizije

Izvor: Prikaz autorice prema Chambers, A. D., Selim, G. M., Vinten, G. (1993): Internal Auditing, dostupno na <https://www.amazon.com/Internal-Auditing-Practice-Andrew-Chambers/dp/0273027379> (05.05.2019.), str. 337.

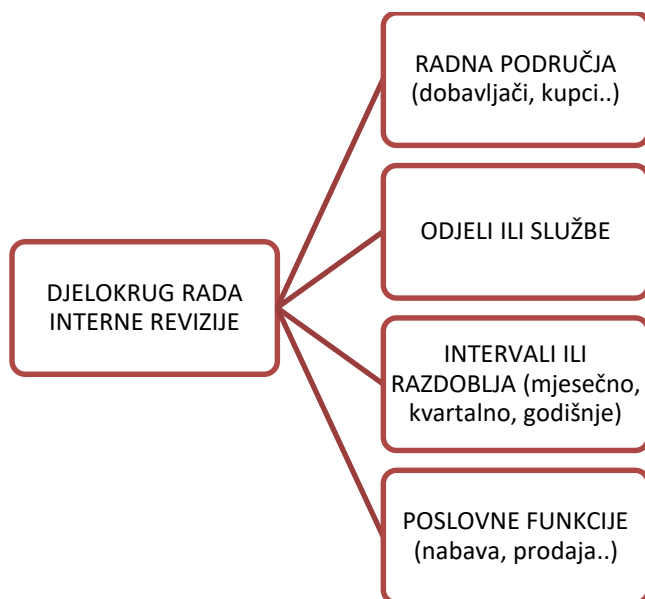
Prilikom sastavljanja plana interne revizije važno je znati kako sam proces interne revizije kasnije ne smije utjecati na poslovanje poduzeća, odnosno mijenjati njegov ishod. Plan koji se sastavlja mora biti konzistentan s poslovnim planom poduzeća, odnosno s ciljevima i strategijom koju je organizacija zadala. Više je puta navedeno kako je temeljni cilj interne revizije pružanje podrške i upućivanje menadžmenta na nepravilnosti, što i je razlog zašto interna revizija ne mijenja ciljeve, planove i strategiju poduzeća.

Prije donošenja plana interne revizije, potrebno je sam proces razraditi na pojedinačne, operativne ciljeve i aktivnosti kao i djelokrug rada internog revizora. „Djelokrug ili područje ispitivanja interne revizije najčešće obuhvaća:<sup>27</sup>

- ✓ reviziju pojedinih poslovnih procesa (npr. nabava dugotrajne materijalne imovine)
- ✓ reviziju određenog razdoblja (kvartal, mjesec i sl.)
- ✓ reviziju pojedinih poslovnih funkcija (funkcija nabave, prodaje, proizvodnje“

<sup>27</sup> Tušek, B. (2017): Interna revizija – organizacijski i metodološki aspekti, TEB Poslovno savjetovanje, Zagreb, str. 181.

Neki od stručnjaka proces planiranja interne revizije također tumače kao proces koji uključuje utvrđivanje ciljeva i djelokruga rada, ali s nešto drugačijom klasifikacijom.



**Slika 11. Djelokrug rada interne revizije**

Izvor: Prikaz autorice prema Vujević, I. (2003): Revizija, Ekonomski fakultet, Split, str. 35.

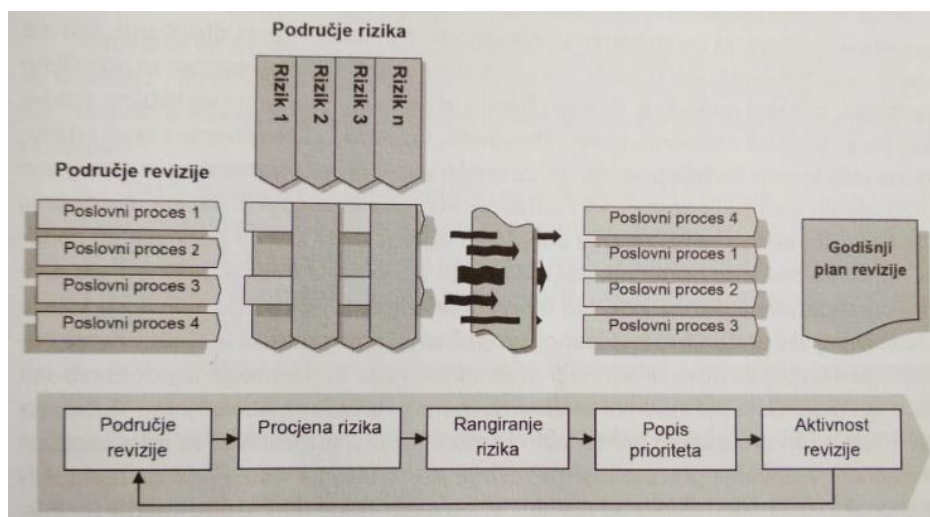
U kontekstu vremena na koji će se plan interne revizije odnositi, razrađuju se dugoročni, kratkoročni te funkcionalni planovi.

**Tablica 2. Planovi izvođenja revizije prema vremenu**

Vrsta plana	Objašnjenje
Dugoročni (strateški)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ opći planovi koji obuhvaćaju razdoblje od 5 ili 10 godina</li> <li>▪ visok stupanj agregiranosti koji se analitički raščlanjuje</li> <li>▪ pri usvajanju voditelj razmatra veličinu i mogućnosti rasta poduzeća, specifičnost djelatnosti poduzeća, važnost pojedinih funkcija za poslovanje, stupanj informatizacije..</li> </ul>
Kratkoročni (godišnji/operativni)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planovi sastavljeni od niza pojedinačnih (funkcionalnih) planova/pregleda</li> <li>▪ ukazuju na potreban broj izvršenja i broj internih revizora</li> </ul>
Pojedinačni (funkcionalni)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ preciznija razrada kratkoročnih planova</li> <li>▪ sačinjeni od niza funkcionalnih planova koji tumače osnovne revizijske postupke, vremenski raspored i sl.</li> </ul>

Izvor: Prikaz autorice

Da bi interni revizor svoj posao obavio na najbolji mogući način, odnosno kako bi ostvario temeljnu funkciju interne revizije, a to je uočavanje i minimiziranje rizika, treba uočiti kritična područja poslovanja poduzeća. To znači da mora prepoznati područja u kojima se javlja najveći rizik te, sukladno tome, utvrditi prioritete prema kojima će se interna revizija provoditi (slika 12).



**Slika 12. Planiranje interne revizije utemeljeno na rizicima**

Izvor: European Confederation of Institute of Internal Auditing (2007): The Role of Internal Audit in Corporate Governance in Europe, dostupno na

[https://www.researchgate.net/publication/270847697\\_The\\_Role\\_of\\_Internal\\_Audit\\_Regarding\\_the\\_Corporate\\_Governance\\_and\\_the\\_Current\\_Crisis](https://www.researchgate.net/publication/270847697_The_Role_of_Internal_Audit_Regarding_the_Corporate_Governance_and_the_Current_Crisis) (07.05.2019), str. 34.

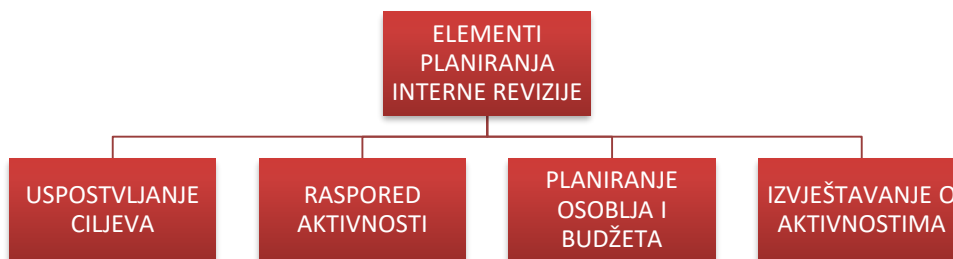
Procjena rizika koje interni revizor vrši uključuje elemente poput „sposobnost i integritet uprave, broj propisa i promjene u poslovnom sustavu, složenost poslovanja, dobit ili gubitak u poslovanju, rast i razvoj društva, likvidnost, promjena osoblja i dr.“<sup>28</sup> Dakle, to su sve elementi zbog kojih se planiranje utemeljeno na rizicima mora obaviti ozbiljno i kvalitetno, a sve u cilju stvaranja dobre podloge (plana) za kasnije donošenje adekvatnih odluka.

Prije nego interni revizor donese plan revizije, potrebno je preliminarno ispitivanje i upoznavanje s organizacijskom i poslovanjem poduzeća što je ujedno i temelj za utvrđivanje kritičnih područja te aktivnosti koje će se na tim područjima provoditi. Kako bi dobio točne informacije, interni revizor može koristiti podatke eksternog revizora ili drugih savjetnika, a isto tako, može i sam otići na teren i prikupiti potrebne informacije. Nakon toga, zajedno s

<sup>28</sup> Crnković, L., Mijoč, I., Mahaček, D. (2010): Osnove revizije, Ekonomski fakultet, Osijek, str. 171.

menadžmentom i revizijskim odborom zajednički raspravlja o ostvarenju plana revizije, potrebnim korekcijama i sl.

Poznavanje poslovanja poduzeća od velike je važnosti kako bi se odredili prioriteta planiranja i djelovanja te obavila interna revizija. Pritom se misli na shvaćanje djelovanja pojedinih organizacijskih područja, pojedinih funkcija, zadataka i poslova te načinu na koji ti poslovi međusobno djeluju i zavise.



### Slika 13. Elementi planiranja interne revizije

Izvor: Prikaz autorice prema Tušek, B., Pokrovac, I. (2009): Istraživanje uključenosti interne revizije u proces upravljanja rizicima poduzeća u Republici Hrvatskoj, dostupno na <https://hrcak.srce.hr/file/69016> (07.05.2019.), str. 57.

Prilikom donošenja planova interne revizije potrebno je odmjeriti raspoložive resurse – revizijsko osoblje, financijske mogućnosti i vremenska ograničenja. Revizijsko osoblje je veoma bitan element u procesu sastavljanja revizijskog plana jer je potrebno odrediti broj revizora, njihove plaće, troškove putovanja, edukacije, bolovanja, godišnjih odmora i dr. Kod određivanja trajanja revizijskog postupka najčešće se uzima trajanje postupka koji je proveden za prošlo razdoblje, pa se na temelju starih podataka planira razdoblje nove revizije. „Pretpostavka za odgovarajuće vremensko planiranje procesa interne revizije je utvrđivanje vrste i opsega revizijskih postupaka i dinamike njihova odvijanja“.<sup>29</sup> Uz to, potrebno je isplanirati raspored revizijskog osoblja po pojedinim revizijskim aktivnostima koje će se provoditi. U tom kontekstu određuje se voditelj tima, interni revizor te stručni suradnik. Osim toga, određuje se naziv revizijskog zadatka te nositelj (voditelj tima) koji će biti odgovoran za sve revizijske postupke. Pritom su odgovornosti voditelja:<sup>30</sup>

- ✓ „obavlja pripremne radnje i aktivnosti

<sup>29</sup> Tušek, B. (2017): Interna revizija – organizacijski i metodološki aspekti, TEB Poslovno savjetovanje, Zagreb, str. 182.

<sup>30</sup> Tušek, B. (2017): Interna revizija – organizacijski i metodološki aspekti, TEB Poslovno savjetovanje, Zagreb, str. 183.

- ✓ određuje poslove i zadatke
- ✓ utvrđuje dinamiku rada na pojedinim aktivnostima
- ✓ obavlja razgovore s potencijalnim ispitanicima
- ✓ donosi prijedloge radne dokumentacije“

U cilju što boljeg određivanja plana interne revizije potrebna je stručnost i suradnja svih uključenih u revizijski proces. Praksa kod mnogih poduzeća jest da prije same revizije uspostave kontakt između revizora i ispitanika (sastanci ili drugi oblik međusobne komunikacije) kako se u poduzeću ne bi stvorila negativna klima. „U većim organizacijama prethodnim su sastancima obično nazočni rukovoditelji organizacijskih jedinica koje će biti ispitane, odnosno vlasnici procesa a njihova je zadaća da zaključke prethodnih dogovora s odjelom interne revizije i planove interne revizije predočim svojim podređenim zaposlenicima“.<sup>31</sup>

U praksi se koriste dva pristupa kojima interni revizor provodi ispitivanje na mjestu događanja kako bi sve uključene upoznao s aktivnostima i kontrolom koju će provoditi. Kod prvog pristupa interni revizor komunicira sa zaposlenicima te ispituje njihove zadatke, aktivnosti, evidencije i sl. Kod drugog pristupa je obrnuto, tj. interni revizor najprije ispituje dokumentaciju, zadatke i procedure, a tek onda komunicira sa zaposlenima o njihovim obavezama i odgovornostima. Bez obzira koji pristup revizor rabi, prikupljeni podaci biti će dobra podloga za izradu planova interne revizije.

Interna revizija društva, prije samog početka revizijskog procesa, može izraditi Prijedlog smjernica za rad internih revizora i to na temelju hrvatskih i međunarodnih standarda interne revizije te aktima društva u kojem se revizija provodi. U Prijedlogu smjernica nalaze se sve aktivnosti internog revizora te pripadajuća dokumentacija koju će revizori koristiti prilikom revizijskog postupka. Prijedlog smjernica može uključivati:<sup>32</sup>

- ✓ „postupak utvrđivanja poslovnih i revizijskih rizika i planiranje rada revizije
- ✓ pripremanje interne revizije za provođenje programa revizije
- ✓ prikupljanje informacija i pronalaženja mogućih izvora informacija
- ✓ aktivnosti terenskog rada
- ✓ odnos revizije i korisnika izvješća i dr.“

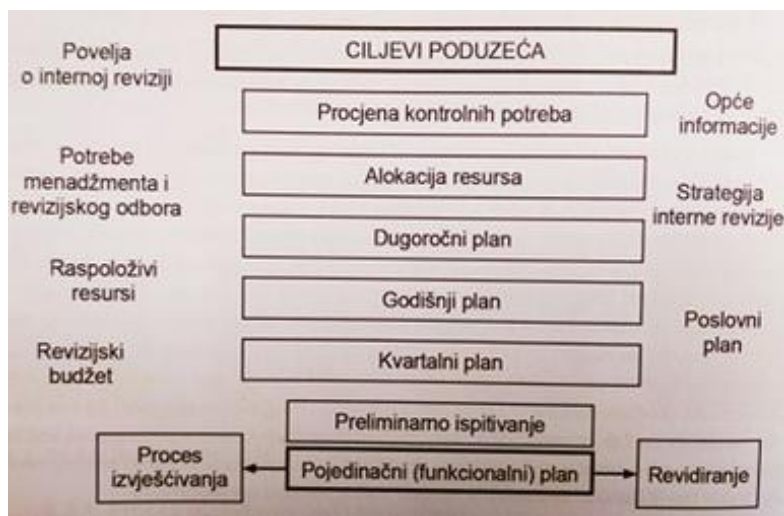
---

<sup>31</sup> Ibid, str. 183.

<sup>32</sup> Crnković, L., Mijoč, I., Mahaček, D. (2010): Osnove revizije, Ekonomski fakultet, Osijek, str. 173.

Svaki plan interne revizije treba zadovoljavati minimalne strukturne elemente. U uvodnom dijelu tumači se predmet i razdoblje revizijske aktivnosti, u drugom dijelu objašnjava se cilj i opis revizije, u trećem se donose zaključci i preporuke internog revizora, dok posljednji dio sadrži priloge.

U fazi planiranja interne revizije nabrojane su sve aktivnosti koje će se provoditi. Isto tako, već u samoj fazi potrebno je utvrditi način i korisnike rezultata revizije. U završnoj fazi planiranja potrebno je dobiti odobrenje strateškog i godišnjeg plana revizije, a za što su odgovorni glavni interni revizor, uprava te revizijski odbor.



**Slika 14. Proces planiranja interne revizije**

Izvor: Tušek, B. (2017): Interna revizija – organizacijski i metodološki aspekti, TEB Poslovno savjetovanje, Zagreb, str. 180.

Na slici 14. može se vidjeti kako nakon sastavljanja dugoročnih, godišnjih i kvartalnih planova te sastavljanja planova za pojedinačne (funkcionalne) angažmane slijedi njihova realizacija kroz proces interne revizije, dok na kraju slijedi proces izvješćivanja.

#### **4.1.1. Konceptijski okvir planiranja interne revizije**

U procesu planiranja interne revizije važno je uskladiti sve determinante procesa, a to se odnosi na samo planiranje, obavljanje interne revizije u užem smislu te izvještavanje. Pravi revizor stvari će gledati od kraja prema početku što znači da će razmišljati o izvješću interne revizije te što učiniti kako bi to izvješće bilo kvalitetno i korisno za poduzeće. U tom

kontekstu postoji čitav niz dokumenata koji se prilikom sastavljanja planova interne revizije definiraju.

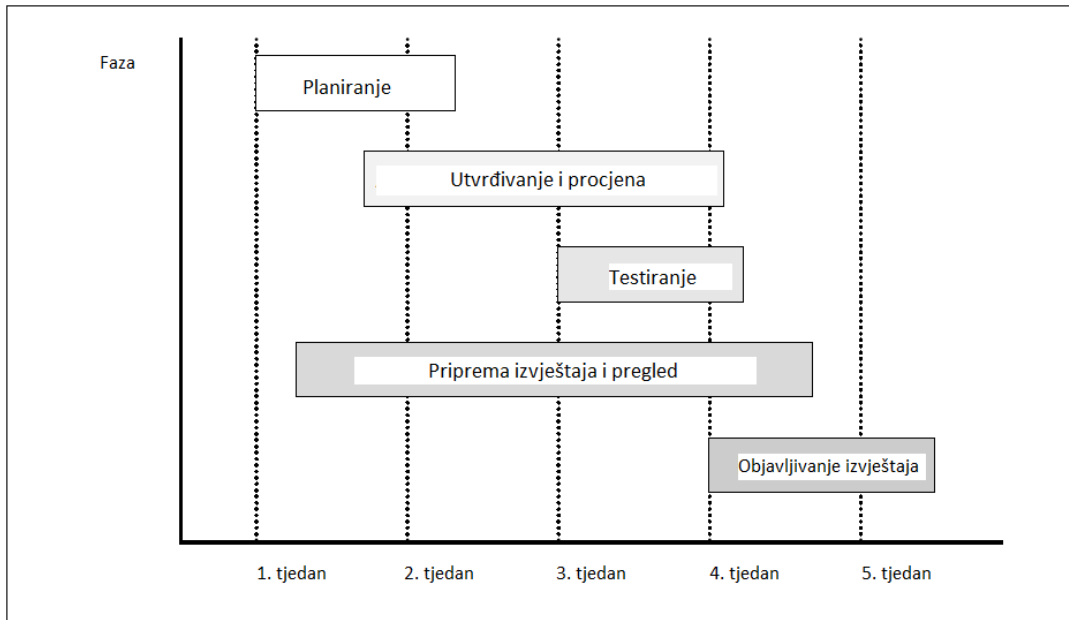
**Tablica 3. Dokumenti planiranja interne revizije**

Dokument	Obrazloženje
Plan rada revizijskog (nadzornog) odbora	Donosi ga glavni interni revizor u dogovoru s revizijskim odborom; definira važnost revizijskog procesa i rezultata za zadovoljavanje potreba interesno – utjecajnih skupina
Povelja o internoj reviziji	Definira svrhu, ovlasti i odgovornosti interne revizije; utvrđuje položaj, ovlašćuje pristup dokumentaciji, osoblju i materijalnoj imovini te definira opseg aktivnosti interne revizije.
Strategija interne revizije	Donosi se u trećoj fazi planiranja interne revizije, a u njoj se upućuje na važnost interne revizije kao funkcije koja nije samo orijentirana svojim ciljevima, već je važna za cjelokupno poslovanje, posebice za upravljanje rizikom
Godišnji plan revizije	Predstavlja ugovor između revizijskog odbora i funkcije interne revizije; sadrži pojedinačne revizije koje tijekom godine treba završiti; odobrava ga revizijski odbor
Kvartalni plan revizije	Svaki godišnji revizijski plan podijeljen je na četiri dijela (kvartala); pruža mogućnost modifikacije godišnjeg plana, pogotovo ukoliko se promjeni rizik
Program rada	Donosi se na temelju kvartalnog plana, a uključuje revizijski posao koji je dodijeljen revizijskom osoblju; određuje godišnje odmore, bolovanja, potrebe osoblja u pojedinim zadacima, rotaciju revizijskih odgovornosti..
Preliminarno ispitivanje	Provodi se prije obavljanja revizijskog posla na terenu; služi kako bi se definirali i usuglasili odgovarajući uvjeti; u njemu se razmatra dokumentacija, planovi i aktivnosti upravljanja rizikom te samo procjena
Plan pojedinačne revizije	Prati uvjete i donosi razradu kako na najbolji način postići cilj revizije; obuhvaća pitanja i pripremu za rad na terenu
Revizijski rad na terenu	Revizija u užem smislu; prikupljanje dokaza o adekvatnosti upravljanja rizikom i kontrolama
Izješće interne revizije	Formalni oblik nalaza i mišljenja internih revizora;
Praćenje	Praćenje i provjera jesu li dogovorene mjere i odluke implementirane te funkcionira li usvojena strategija upravljanja rizikom

Izvor: Prikaz autorice prema Tušek, B. (2017): Interna revizija – organizacijski i metodološki aspekti, TEB Poslovno savjetovanje, Zagreb, str. 180.



Glavni interni revizor aktivnosti planiranja i izradu plana interne revizije mora započeti na vrijeme. Promjene u planiranju mogu se dogoditi u slučaju preuzimanja i spajanja poduzeća, diverzifikacije proizvoda ili drugih poremećaja te izvanrednih okolnosti.



**Slika 15. Planiranje i kontrola procesa interne revizije**

Izvor: Prikaz autorice prema Spencer Pickett, K. H. (1997): *The Internal Audition Handbook*, John Willey & Sons, New York, str. 178.

Velike banke, kao i druga velika poduzeća, u procesu velikog i složenog revizijskog pothvata mogu koristiti Gantov dijagram u koji se može ucrtati uloženo vrijeme za svaku fazu revizije te usporediti s vremenom koje je u planu bilo zacrtano. Na slici 15. vidi se proces u trajanju od pet tjedana, a sve jače osjenčana polja kako proces napreduje predstavljaju znanje o području koje se revidira. Naime, tijekom procesa revizije stanje područja koje se pregledava postaje sve jasnije, znanje o tom području se povećava pa je i svako polje (faza) revizije s vremenom sve tamnije.

#### ***4.1.2. Klasifikacija planova funkcije interne revizije***

Već su više puta spominjani planovi interne revizije i njihova podjela. Najpoznatija i općeprihvaćena klasifikacija polazi od vremenskog kriterija pa planove dijeli na strateške (dugoročne) te godišnje (kratkoročne) planove. Na osnovu njih, sastavljaju se planovi pojedinačnih revizija te se još nazivaju funkcionalni planovi.

Prije definiranja planova interni revizor mora:<sup>33</sup>

- ✓ „definirati način ostvarenja ciljeva i kontrolu realizacije planova
- ✓ definirati funkciju interne revizije u poduzeću
- ✓ uskladiti dugoročne, kratkoročne i pojedinačne planove
- ✓ osigurati fleksibilnost planova zbog dinamičnog poslovanja
- ✓ osigurati da interna revizija bude potpora menadžmentu u odlučivanju“

Najvažnije od svega navedenog je da interna revizija bude u službi procjene rizika na temelju čega će se odrediti prioriteti revizije koji moraju biti konzistentni s ciljevima organizacije. „Kod razvijanja plana utemeljenog na riziku, glavni interni revizor konzultira se s višim menadžmentom i odborom i stječe razumijevanje strategije organizacije, ključnih poslovnih ciljeva, povezanih rizika i procesa upravljanja rizicima. Kada je potrebno, glavni interni revizor mora preispitati i prilagoditi plan kao odgovor na promjene u poslovanju organizacije, rizicima, aktivnostima, programima, sustavima i kontrolama“.<sup>34</sup>



### Slika 16. Sadržaj strateškog plana interne revizije

Izvor: Prikaz autorice prema Tušek, B. (2017): Interna revizija – organizacijski i metodološki aspekti, TEB Poslovno savjetovanje, Zagreb, str. 190.

<sup>33</sup> The Institute of Internal Auditors (2017): The Framework for Internal Audit Effectiveness, dostupno na <https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/New-IPPF.aspx> (08.05.2019), str. 10.

<sup>34</sup> Ibid, str. 10.

U standardima o internoj reviziji također se navodi kako se plan funkcije interne revizije mora temeljiti na dokumentiranoj procjeni rizika koja se mora obaviti barem jednom na godinu. Isto tako, interni revizor svoje aktivnosti prilagođava očekivanjima i ciljevima višeg menadžmenta, odbora i ostalih skupina uključenih u poslovanje banke. Uz to treba razmotriti prihvaćanje savjeta u pogledu poboljšanja upravljanja rizicima, dodanoj vrijednosti te poboljšanju poslovanja banke.

Dugoročne planove interne revizije i njihovu primjenjivost u svakoj situaciji kod mnogih je poduzeća teško standardizirati, upravo zbog njihovih različitosti, tj. veličine, strukture, ciljeva, dislociranosti i sl. Unatoč tome, postoje određeni čimbenici prema kojima menadžment, revizijski odbor i glavni interni revizor mogu razviti dugoročni (strateški) plan. Prvo, postojeća veličina poduzeća te očekivane stope rasta u dugoročnom periodu (pet, deset godina), zatim vrsta djelatnosti koju poduzeće obavlja, prioritetne funkcije i problemi u područjima kojima se poduzeće bavi, stupanj eksterne revizije, način generiranja podataka (ručno ili računalno), trenutni financijski položaj i dr. Kod banaka, većih razlika u ciljevima, djelatnosti i npr. dislociranosti nema, jer većina banaka koje posluju na hrvatskom teritoriju posluju i u drugim zemljama Europe, a isto tako pružaju slične pakete proizvoda i usluga, zbog čega su planovi interne revizije u bankarskom sektoru dosta jednaki i mogu se standardizirati.

Za razliku od dugoročnog plana, kratkoročni se sastavlja za kraće razdoblje, najčešće od godine dana, zbog čega se i naziva godišnji plan.



### **Slika 17. Usklađivanje elemenata u godišnjem planu**

Izvor: Prikaz autorice prema Tušek, B. (2017): Interna revizija – organizacijski i metodološki aspekti, TEB Poslovno savjetovanje, Zagreb, str. 190.

Prilikom sastavljanja godišnjeg plana, interni revizor mora voditi računa o sastavljanju izvješća o radu interne revizije za tekuću godinu. Na taj se način utvrđuje stupanj ostvarenja

ciljeva interne revizije za tu godinu te se iz izvješća za prošlu godinu mogu „pokupiti“ dobri savjeti i preporuke, i tako iz godine u godinu. Prije nego se godišnji plan odobri, mora proći uvid kod odgovarajućih osoba kako bi se u konačnici postavio realan i kvalitetan plan interne revizije.

Funkcije godišnjeg plana interne revizije su sljedeće:

- ✓ „utvrditi prirodu angažmana interne revizije tako da u detalje definira ono što se mora ostvariti
- ✓ odrediti potrebno osoblje za ispravnu provedbu revizije; plan uključuje broj projekta, sam projekt, područje o kojem se radi i proračunski određen broj radnih dana
- ✓ predvidjeti troškove za godinu, uključujući putne troškove i reprezentaciju, plaće i druge neposredne troškove koji su u vezi s projektima revizije
- ✓ predvidjeti vrijeme potrebno za provedbu projekta, uključujući naknadne preglede i pisanje izvješća; čest će biti potrebno predvidjeti vrijeme za naknadne radnje koje se provode prema preporuci, a u cilju ispravljanja pogrešaka“.<sup>35</sup>

Kao što je već prije navedeno, potporu godišnjem planu pružaju pojedinačni, funkcionalni planovi i pojedinačni angažmani, odnosno zadaci koji su dodijeljeni kako bi se ostvario revizijski cilj. Uz to, svaki godišnji plan ima svoj sadržaj koji uključuje: pregled (uloga interne revizije, profesionalni i regulatorni zahtjevi), vrste pregleda, razvoj plana interne revizije, planirane aktivnosti interne revizije (planirane revizije poslovanja, praćenje rezultata u okviru prethodnih revizija, preneseni projekti, ne revizijske usluge, ostale aktivnosti) te dodatke (procjena vremenskog rasporeda osoblja, ukupna procjena raspoloživih sati za projekte itd.).

#### **4.2. Kritičko ispitivanje i ocjena poslovanja**

Nakon što se sastavi plan interne revizije, slijedi faza prikupljanja potrebnih informacija i pronalaženje izvora potrebnih informacija i podataka za provedbu interne revizije. S obzirom da je jedno od temeljnih načela revizijskog posla dokumentiranost, revizor mora prikupiti odgovarajuću količinu dokaza kako bi mogao oblikovati mišljenje o objektu revizijskog ispitivanja.

---

<sup>35</sup> Alexander Hamilton Institute (1998): Interna revizija – ključ financijskih i operativnih poboljšanja u poslovanju, Potecon, Zagreb, str. 28.

#### 4.2.1. Oblikovanje i kompletiranje revizijskih dokaza

„Revizijski dokazi ili dokazni materijal jesu sve informacije koje interni revizor prikuplja i koristi pri ispitivanju stupnja usklađenosti objekta revizijskog ispitivanja s unaprijed utvrđenim kriterijima za ocjenu kojima se pak opisuje željeno stanje“.<sup>36</sup> Kako bi interni revizor dobio relevantne dokaze, mora uspostaviti dobru komunikaciju s rukovodstvom revidiranog područja te zamoliti za uključenost i interakciju, sve od planiranja revizije do praćenja rezultata. U toj interakciji važan je način ponašanja internog revizora, jer postoji vjerojatnost da druga strana krivo shvati svrhu i ciljeve same revizije. Isto tako, postoje zaposlenici i menadžment koji internu reviziju isključivo shvaćaju kao prijetnju, odnosno smatraju da je njihova jedina svrha pronalaženje pogrešnih postupaka i aktivnosti.

**Tablica 4. Standardi prikupljanja revizijskih dokaza i radne dokumentacije**

Standard	Opis
2300 - Obavljanje angažmana	Interni revizori moraju utvrditi, analizirati, procijeniti i dokumentirati dovoljno informacija za ostvarivanje ciljeva angažmana
2310 - Utvrđivanje informacija	Interni revizori moraju utvrditi dovoljne, pouzdane, relevantne i korisne informacije u svrhu postizanja ciljeva angažmana
2320 - Analiza i procjena	Interni revizori moraju temeljiti svoje zaključke i rezultate angažmana na odgovarajućim analizama i procjenama
2330 - Dokumentiranje informacija	Interni revizori moraju dokumentirati povoljne, pouzdane, relevantne i korisne informacije koje službe kao potpora rezultatima angažmana i zaključcima

Izvor: Prikaz autorice prema The Institute of Internal Auditors (2017): The Framework for Internal Audit Effectiveness, dostupno na <https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/New-IPPF.aspx> (08.05.2019), str. 17.

Za prikupljanje revizijskih dokaza najvažniji Standard svakako je Standard 2330 Dokumentiranje informacija, a u okviru njega navodi se još nekoliko bitnih stavki. Glavni interni revizor mora nadzirati pristup i korištenje radne dokumentacije. Isto tako, prije plasiranja dokumenata vanjskim korisnicima, mora dobiti odobrenje višeg menadžmenta i definirati zahtjeve za čuvanjem te dokumentacije.

<sup>36</sup> Tušek, B. (2017): Interna revizija – organizacijski i metodološki aspekti, TEB Poslovno savjetovanje, Zagreb, str. 218.

Interni revizor prilikom vrednovanja prikupljenih dokaza mora ostati objektivan i nepristran, odnosno mora se voditi načelima profesionalnog skepticizma i razumnog uvjerenja. Profesionalni skepticizam pomaže internom revizoru zadržati potrebnu razinu nepristranosti tijekom revizorskog angažmana te da zaključke donosi na temelju kvalitetnih dokaza, a ne na temelju površnih informacija. „Nadalje, treba naglasiti i to da interni revizor redovite nije u poziciji da osigura apsolutno jamstvo u svezi istinitosti izjava menadžmenta o učinkovitosti sustava internih kontrola. Interni revizori teže tome da prikupe dovoljno odgovarajućih dokaza koji će im pružiti razumnu osnovu za formuliranje zaključaka“.<sup>37</sup>

U cilju pojednostavljenja i ubrzanja prikupljanja dokaza i radne dokumentacije, funkcija interne revizije nastoji standardizirati sam proces. Interni revizori mogu prosuđivati na temelju dokaza jedino ako dokazi zadovoljavaju standarde količine i kvalitete. Upravo su kvaliteta i količina dokaza temeljni problemi koji se javljaju prilikom prikupljanja dokaznog materijala. Da bi revizor dobio relevantne i pouzdane podatke te dovoljnu količinu istih, može se voditi odgovarajućim kvalitativnim i kvantitativnim obilježjima koja su dio politike funkcije interne revizije.



**Slika 18. Obilježja odgovarajućih revizijskih dokaza**

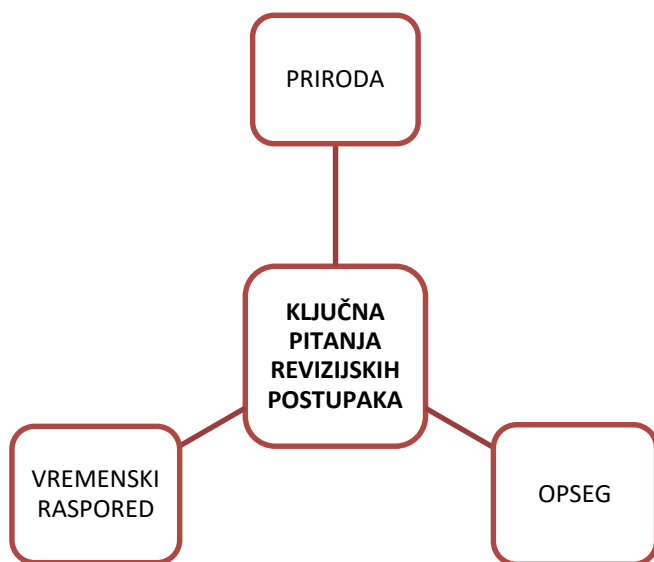
Izvor: Prikaz autorice prema Reding, K. F. et al. (2009): Internal auditing – Assuranec & Consulting Services, Altamont Springs, Florisa, str. 10.

<sup>37</sup> Tušek, B. (2017): Interna revizija – organizacijski i metodološki aspekti, TEB Poslovno savjetovanje, Zagreb, str. 220.

#### 4.2.2. Revizijski postupci prikupljanja revizijskih dokaza

Revizijski postupci, kako i sam naziv kaže, odnose se na proces koji se provodi kako bi se prikupili revizijski dokazi te ostvarili revizijski ciljevi. Revizijskim se postupci primjenjuju kako bi se:<sup>38</sup>

- ✓ „dobila jasnija slika objekta interne revizije
- ✓ shvatili ciljevi, rizici i kontrole koje su ugrađene u poslovne procese
- ✓ testirala adekvatnost i operativna učinkovitost internih kontrola
- ✓ analizirala vjerojatnost odnosa između različitih elemenata podataka
- ✓ neposredno testirali evidentirani financijski i nefinancijski podaci u cilju ostvarivanja pogrešaka i prijevara“



**Slika 19. Ključna pitanja revizijskih postupaka**

Izvor: Prikaz autorice prema Tušek, B. (2017): Interna revizija – organizacijski i metodološki aspekti, TEB Poslovno savjetovanje, Zagreb, str. 222.

Pod pojmom priroda revizijskih postupaka podrazumijevaju se vrste testova koji interni revizor provodi kako bi ostvario ciljeve zacrtane internom revizijom. Važno je da interni revizor prilikom izbora revizijskih testova odabere one u kojima će odnos troškova i korist provođenja biti optimalna. Pritom se mogu koristiti tradicionalni revizijski postupci, a u posljednje su vrijeme sve popularniji postupci podržani računalima ili tzv. CAATs alati.

<sup>38</sup> Tušek, B. (2017): Interna revizija – organizacijski i metodološki aspekti, TEB Poslovno savjetovanje, Zagreb, str. 222.

Opseg revizijskih postupaka ovisi o tome koliko revizor treba prikupiti dokaza kako bi ostvario ciljeve zacrtane internom revizijom. Postoje poslovni događaji koje interni revizor može testirati u potpunom obujmu (100%), a postoje i oni koji su u praksi češći, a provode se metodom uzorka. Pod vremenskim periodom podrazumijeva se vremenski raspored u kojem će interni revizor provoditi testove.

Prilikom prikupljanja dokaza, revizor može koristiti više načina, tj. revizijskih postupaka, a koji ovise o prirodi revizijskog angažmana. U nastavku su navedeni mogući revizijski postupci.

**Tablica 5. Najčešći revizijski postupci**

REVIZIJSKI POSTUPAK	OPIS
Ispitivanje	Upućivanje pitanja pojedincima ili trećim osobama unutar određenog revidiranog područja te dobivanje njihovih odgovora i obrazloženja; ne smatraju se dovoljnim revizijskim dokazom, ali navode na dodatna istraživanje i prikupljanje dokaza ili služe kao potvrda već prije utvrđenog
Promatranje	Praćenje osoblja, procesa ili postupaka što ih obavljaju drugi; prikupljanjem uvjerljivijih i kvalitetnijih revizijskih dokaza u odnosu na ispitivanje; mana je što se time osigurava dokaz u određenom trenutku, odnosno kada interni revizor promatra pa je upitna relevantnost dokaza
Inspekcija	Pregled i istraživanje dokumentacije i evidencije te provjera imovine u materijalnom obliku; osiguravanje kvalitetnih revizijskih dokaza koji se mogu u stvarnosti rekonstruirati i interpretirati
Testiranje „unatrag“ i „unaprijed“	Postupci slični inspekciji; praćenje unatrag odnosi se na praćenje informacije iz jednog dokumenta prema prethodno ispostavljenom dokumentu, dok praćenje unaprijed uključuje praćenje informacija unaprijed iz jednog dokumenta prema naknadno ispostavljenom dokumentu
Analitički postupci	Analiza različitih pokazatelja i tendencija; metode kojima se revizor služi mogu biti uspoređivanje, raščlanjivanje, regresijska analiza itd.; popularna horizontalna i vertikalna analiza te analiza financijskih izvještaja pomoću pokazatelja
Ponovno izvođenje i ponovno izračunavanje	Ponovno izvođenje određenih aktivnosti, npr. revizorovo izvršenje nekih postupaka ili kontrola; naknadna provjera točnosti dokumenata i evidencije
Potvrđivanje	Pribavljanje neposredne pismene potvrde upućene trećoj strani da potvrdi informacije koje se navode u traženoj konfirmaciji; dokazi koji se smatraju veoma pouzdanima jer ih revizor prikuplja od neovisnog izvora



Izvor: Prikaz autorice prema Tušek, B. (2017): Interna revizija – organizacijski i metodološki aspekti, TEB Poslovno savjetovanje, Zagreb, str. 224.

### 4.2.3. Metode i tehnike interne revizije

Temeljne metode i tehnike koje interni revizor koristi u obavljanju posla interne revizije su:<sup>39</sup>

1. bilješke
2. dijagrami toka
3. upitnici o internoj kontroli
4. intervju

U bilješkama se jednostavnim dokumentiranjem navodi određeni procesi, aktivnosti i sustavi. Lakše ih je mijenjati ako su pisane u elektroničkom, nego da su pisane u papirnatom obliku. U bilješkama se detaljnije opisuju procesi, aktivnost i sustavi, a istovremeno se navode i napomene u kojima se jasnije vidi način funkcioniranja sustava te njegove eventualne slabosti. Kako bi bilješke ostvarile svoju misiju, potrebno je odgovoriti na nekoliko ključnih pitanja:

- ✓ „koje su aktivnosti provedene i tko ih je proveo
- ✓ koji se dokumenti koriste
- ✓ odakle dokumenti potječu i kome su namijenjeni
- ✓ kojim su redoslijedom pohranjeni dokumenti
- ✓ koje se evidencije i gdje vode“.<sup>40</sup>

U dijagramu toka aktivnosti koje se odvijaju su prikazane na grafički način. Njime se osigurava jednostavniji i sažetiji pregled sustava i njegovih elemenata te je sredstvo prema kojem interni revizor može vidjeti snage i slabosti samog sustava. Uz to, vodi revizora u fazi planiranja i obavljanja revizije. U procesu interne revizije najčešće se koriste dijagrami toka dokumentacije i toka informacija.

---

<sup>39</sup> Tušek, B. (2015): Metode i tehnike interne revizije, dostupno na <https://www.bib.irb.hr/478335> (13.05.2019.), str. 170.

<sup>40</sup> ACCA Study Book (1999): The Audit Framework, dostupno na [accountingsoul.co/resources/ISA.pdf](http://accountingsoul.co/resources/ISA.pdf) (14.05.2019.), str. 131.

Upitnici o internoj kontroli najčešće se koriste u fazi prikupljanja revizijskih dokaza u užem smislu. U upitnicima se nalazi popis pitanja na koje interni revizor u revizijskom poslu nastoji odgovoriti. U praksi revizori najčešće koriste standardizirane upitnike:

- ✓ upitnici za opisivanje sustava interne kontrole
- ✓ upitnici za procjenu sustava interne kontrole

Pitanje „koliko je dobar sustav kontrola“ temeljno je pitanje na koje treba odgovoriti.

Intervju je posljednja tehnika u procesu interne revizije, a obavlja se na način da se svaku osobu pojedinačno, usmeno ispituje. Intervjui najčešće pružaju dopunu drugim revizijskim tehnikama jer dokazi dobiveni tim postupkom ne pružaju objektivne i skroz točne informacije. Prvi cilj tehnike intervjuiranja jest upoznati ispitanika te mu predstaviti cilj revizije. Zatim se osigurava prikupljanje informacija za reviziju te se promovira važnost provođenja internih kontrola. Uz to, nastoji se poboljšati ugled odjela interne revizije, na temelju dobivenih informacija planirati iduće revizije te se raspitati o još nekim temama, odnosno o onom što bi još moglo biti korisno za sustav interne revizije i kontrole. „Dobra tehnika intervjuja dovodi ljude u ugodnu situaciju u kojoj su oni spremni ponuditi informacije i na taj način dati cjelokupnoj reviziji ton kooperativnosti i suradnje što može rezultirati uspješnim dovršenjem revizijskog angažmana. Loša tehnika intervjuja može rezultirati neprijateljstvom te uskraćivanjem informacija ili davanjem lažnih informacija što u konačnici generira stvarnu mogućnost za neuspjeh revizijskog projekta“.<sup>41</sup>

#### **4.2.4. Revizijski testovi i formiranje radne dokumentacije internog revizora**

Nakon provedenih aktivnosti koje se odnose na pojedinačne aranžmane interne revizije, slijedi faza u kojoj se prikupljaju, analiziraju, interpretiraju i dokumentiraju dobivene informacije. U ovoj fazi revizor je najviše fokusiran na prikupljanje glavnog dijela revizijskih dokaza koje će kasnije kompletirati u radnu dokumentaciju, a koja će poslužiti za davanje izvješća o obavljenoj internoj reviziji.

Prilikom prikupljanja informacija te njihova ocjenjivanja, revizor mora prikupiti one informacije koje se odnose na ostvarivanje ciljeva revizije. Iste moraju biti dovoljno kompetentne, važne i korisne kako bi podržale zaključke i preporuke. Da bi se prikupile takve

---

<sup>41</sup> Spencer Pickett, K. H. (2004): The Internal Auditor ad Work – A Practical Guide to Everyday Challenges, John Willey & Sons, New Jersey, str. 132. - 133.

informacije, potrebno je koristiti odgovarajuće tehnike i metode. Uz to, revizor mora testirati i koristiti statistički uzorak te nadzirati cjelokupan proces prikupljanja, analize, testiranja i dokumentiranja informacija. Nakon što revizor pripremi odgovarajuću dokumentaciju, slijedi provjera od strane glavnog revizora.

Pitanja koja se javljaju u kontekstu prikupljanja podataka te obavljanja interne revizije u užem smislu su:

- ✓ „kako pristupiti operacionalizaciji zahtjeva za prikupljanjem, analiziranjem, interpretiranjem i dokumentiranjem informacija koje podupiru revizijske rezultate
- ✓ koje vrste testova interni revizor najčešće provodi i koji čimbenici utječu na odluku o vrsti i opsegu testiranja
- ✓ kojim se revizijskim postupcima pri testiranju interni revizor služi
- ✓ kako formirati i organizirati radnu dokumentaciju internog revizora“<sup>42</sup>

Na temelju ovih pitanja revizor može pripremiti i prezentirati izvješće interne revizije. U samom procesu obavljanja interne revizije važno je obaviti testiranje sustava internih kontrola koja uključuje definiranje ciljeva testiranja, provođenje testova, tumačenje dobivenih rezultata, utvrđivanje odnosa rezultata na revizijske ciljeve te razmatranje potrebe za mogućnošću korigiranja revizijskih ciljeva. Testovi koji će se koristiti moraju biti unaprijed definirani te prikladni za ostvarenje revizijskog cilja.

Kvalitetno testiranje i interpretacija rezultata može se postići:<sup>43</sup>

- ✓ „ako se rezultati tekućeg razdoblja uspoređuju s rezultatima prethodnog razdoblja pa se može vidjeti pogoršava li se situacija ili poboljšava
- ✓ ako se rezultati testiranja usporede s rezultatima testiranja drugih poduzeća ili drugih funkcija unutar poduzeća
- ✓ ako se rezultati usporede s kriterijima koji su navedeni u tehničkim standardima poduzeća“

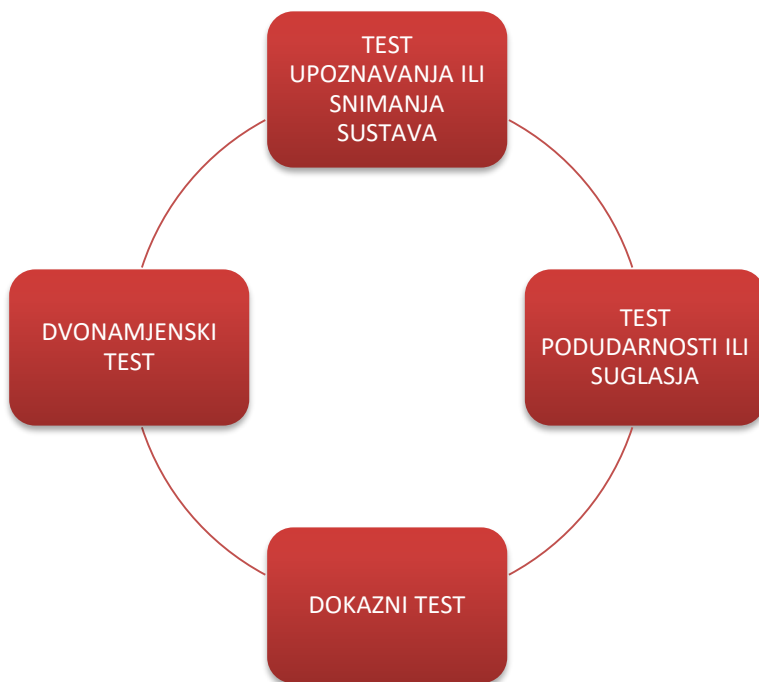
Najčešći revizijski testovi koje interni revizor koristi jesu testovi upoznavanja ili snimanja sustava, testovi podudarnosti ili suglasja, dokazni testovi te dvonamjenski testovi. Testovi

---

<sup>42</sup> Tušek, B. (2017): Interna revizija – organizacijski i metodološki aspekti, TEB Poslovno savjetovanje, Zagreb, str. 242.

<sup>43</sup> Ibid, str. 243.

upoznavanja najčešće služe kao podloga ostalim vrstama testova, a obično se provode tehnikom intervjua. Testovi podudarnosti ili suglasja koriste se kako bi se ispitalo primjenjuju li se ugrađeni kontrolni postupci i procedure u ispitanim područjima. Dokazni testovi upućuju na stupanj ostvarivanja ciljeva interne kontrole. Svaki od ovih testova ima svoje prednosti i mane, zbog čega se najčešće koriste u nekim kombinacijama.



### **Slika 20. Temeljne vrste revizijskih testova**

Izvor: Prikaz autorice prema Spencer Pickett, K. H. (1997): The Internal Auditing Handbook, Johny Willey & Sons, New York, str. 241.

Struktura korištenih testova koje će interni revizor koristiti ponajviše ovisi o stupnju rizika u pojedinim područjima testiranja, zahtjevima menadžmenta, rezultatima prethodno provedene revizije, revizorovom iskustvu, dostupnosti informacija i mnogim drugim čimbenicima. Radna dokumentacija koju revizor koristi poslužuje prilikom planiranja i angažmana obavljanja revizijskog posla, olakšava nadzor nad provedbom revizije, ukazuje na postavljene ciljeve te jesu li ostvareni, osigurava potrebnu komunikaciju između revizora, menadžmenta i drugih uključenih, pridonosi razvoju osoblja funkcije interne revizije itd.

U radnu dokumentaciju internog revizora spadaju različiti programi rada, planovi, upitnici, mape, karte, grafikoni i dijagrami, programi sastanaka, memorandumi i bilješke, relevantne organizacijske informacije, kopije dokumenata, knjigovodstvena dokumentacija, osnovne i

pomoćne tablice te druge bilješke revizijskog tima. Osim prikupljanja, analize i dokumentiranja podataka, jedan od sastavnih zadataka internog revizora je odlaganje i čuvanje radne dokumentacije. Zbog toga je vrlo važno standardizirati radnu dokumentaciju kako bi se revizija obavila na najbolji mogući način – profesionalno i kvalitetno. Radna dokumentacija se pritom može sastavljati u pisanom, elektroničkom ili kombiniranog obliku.

### **4.3. Izvješćivanje o rezultatima angažmana interne revizije**

Izvještavanje o obavljenoj internoj reviziji finalna je faza cjelokupnog procesa interne revizije. U izvještajima o obavljenoj internoj reviziji nalaze se sva mišljenja, preporuke i savjeti od strane internog revizora.

#### **4.3.1. Proces izvještavanja**

Izvještavanje o rezultatima interne revizije se ne odnosi samo na formalno sastavljanje izvješća. Sam proces izvještavanja započinje već u planiranju interne revizije. Naime, u procesu planiranja interne revizije nalaze se smjernice za izvještavanje o provedenoj reviziji. U sklopu toga, bitno je znati kako je za proces izvještavanja od iznimne važnosti definiranje i razumijevanje revizijskih ciljeva. Ukoliko se sam proces revizije ne obavi kako treba, niti će proces izvještavanja biti relevantan. „Pretpostavka je kvalitetnog procesa izvješćivanja o rezultatima angažmana uključenost menadžmenta i ispitanika u svim fazama procesa interne revizije“.<sup>44</sup> Stil pisanja i izvještavanja o procesu interne revizije mora biti unaprijed određen. Sam proces izvještavanja bitno je nadzirati, a provodi se u skladu s Međunarodnim standardima za profesionalno obavljanje interne revizije i povezanim Provedbenim smjernicama. Kao što bi se sastanci „licem u lice“ trebali održavati tijekom cijelog procesa interne revizije, tako se trebaju održati i na kraju revizijskog angažmana, odnosno prilikom samog izvještavanja. Nakon što menadžment i interni revizor usuglase rezultate revidiranog područja, sastavlja se konačno izvješće. Važna komponenta pri izvještavanju je usmena prezentacija revizijskih nalaza i rezultata pri kojoj sve uključene upućuje na potrebne promjene u poslovanju. Najčešće se u procesu izvještavanja spominju i akcije dogovorene između menadžmenta i internog revizora koje treba poduzeti kako bi se unaprijedilo poslovanje ili uvele promjene tamo gdje su potrebne.

---

<sup>44</sup> Tušek, B. (2017): Interna revizija – organizacijski i metodološki aspekti, TEB Poslovno savjetovanje, Zagreb, str. 242.

### 4.3.2. Izvještavanje o rezultatima interne revizije u skladu s Međunarodnim standardima za profesionalno obavljanje interne revizije

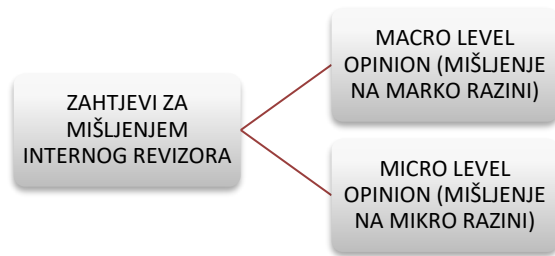
Standardi navode kako je interni revizor dužan priopćiti rezultate dobivene postupkom interne revizije, a u njemu se moraju nalaziti ciljevi, opseg i rezultati do kojih se došlo. Uz to, svaki izvještaj mora sadržavati preporuke/savjete/akcijske planove. U Standardima je navedeno kako izvještaj koji revizor sastavlja mora biti točan, jasan, objektivan, potpun i pravovremen, a sve u cilju zadovoljenja potreba korisnika izvještaja te upućivanja na potrebne promjene u organizaciji. Kvalitetan izvještaj mora sadržavati objektivna i fer uvjerenja te čistu i nepristranu procjenu. U izvještaju jezik mora biti jednostavan i razumljiv te moraju biti pružene sve relevantne informacije.

**Tablica 6. Obilježja kvalitetnog izvještaja o provedenoj internoj reviziji**

OBILJEŽJA	OPIS
Objektivna	Fer, nepristrana i bez predrasuda; rezultat fer i uravnotežene procjene
Jasna	Razumljiva i logična, pružene važne i relevantne informacije
Sažeta	Precizna i izbjegavaju nepotrebna objašnjenja
Konstruktivna	Pomažu klijentu i dovode do potrebnih poboljšanja
Potpuna	Ne izostavljaju ništa što je potrebno ciljanoj publici
Pravodobna	Vremenski prikladna i svrhovita

Izvor: Prikaz autorice prema Tušek, B. (2017): Interna revizija – organizacijski i metodološki aspekti, TEB Poslovno savjetovanje, Zagreb, str. 250. – 251.

Ukoliko prilikom sastavljanja izvještaja dođe do neke pogreške ili propusta, interni je revizor dužan dostaviti ispravljene informacije svim strankama koje su pogrešan izvještaj primile. Jednako tako, glavni interni revizor dužan je svim strankama dostaviti izvještaje o provedenoj internoj reviziji. Interni revizor u izvještaju je, ako je tako određeno, dužan priopćiti savjete te preporuke glede situacije u kojoj je poduzeće. Da bi krajnji korisnici dobili i taj dio izvještaja, to mora odobriti viši menadžment. U kontekstu mišljenja internog revizora može se govoriti o mišljenju na marko te mikro razini.



### Slika 21. Vrste zahtjeva za mišljenjem internog revizora

Izvor: Prikaz autorice prema The Institute of Internal Auditors (2009): Formulating and Expressing Internal Audit Opinions, dostupno na <https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Formulating-and-Expressing-Internal-Audit-Opinions-Practice-Guide.aspx> (28.05.2019.)

Mišljenje na makro razini odnosi se na mišljenje o cjelokupnom sustavu internih kontrola, dok je mišljenje na mikro razini usredotočeno na pojedine dijelove: planiranje, upravljanje uspješnošću, pojedini poslovni procesi itd.

U Standardima je navedeno kako se kod izdavanja sveobuhvatnog mišljenja u obzir mora uzeti strategija, ciljevi i rizici organizacije te očekivanja od strane višeg menadžmenta i drugih interesno – utjecajnih skupina. Priopćenje mora sadržavati:

- ✓ „djelokrug, uključujući i vremenski okvir na koji se mišljenje odnosi
- ✓ ograničenja djelokruga
- ✓ razmatranje svih relevantnih projekata, uključujući pouzdanje radom ostalih pružatelja jamstva
- ✓ sažetak informacija koje potkrepljuju mišljenje
- ✓ okvir za interne kontrole ili upravljanje rizicima ili druge kriterije koji su korišteni kao temelj za formiranje sveukupnog mišljenja
- ✓ sveukupno mišljenje, procjene i zaključke“.<sup>45</sup>

#### 4.3.3. Vrste izvješća interne revizije

Iako se pod izvješćem interne revizije podrazumijeva jedno, formalno i konačno izvješće, revizori u svom radu koriste nekoliko vrsta izvještaja.

<sup>45</sup> The Institute of Internal Auditors (2017): The Framework for Internal Audit Effectiveness – The new IPPF, dostupno na <https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/New-IPPF.aspx> (29.05.2019.), str. 20.

**Tablica 7. Vrste izvješća interne revizije**

IZVJEŠĆE	OPIS
Godišnje izvješće	Sažeti i prezentirani rezultati rada interne revizije tokom jedne godine te pojedinačni revizijski projekti; uspoređivanje s planom interne revizije kako bi se utvrdio stupanj ostvarenja; podnosi se revizijskom odboru i najvišoj razini menadžmenta
Kvartalno izvješće	Konceptualno jednako godišnjem, samo što se odnosi na kvartal; često prikazuje troškove odjela interne revizije, a povezan je s kvartalnim planom
Mjesečno izvješće	Provode ga neki revizori kako bi imali stalni nadzor nad provođenjem pojedinačnih akcija te kako bi pravodobno poduzeli korektivne mjere; mogući problemi/odstupanja mogu se lakše korigirati na mjesečnoj, nego na godišnjoj razini
Izvješće o rezultatima preliminarnog ispitivanja	Preliminarno ispitivanje prethodi sastavljanju planova interne revizije; rezultati o preliminarnom ispitivanju stavljaju se u izvješće o rezultatima preliminarnog ispitivanja; upućuje na moguće probleme i nedostatke u procesu provođenja interne kontrole i revizije
Privremeno izvješće	Najčešće se koristi kad se radi o velikim i složenim revizijskim angažmanima; sastavlja se kako bi se povećala pozornost ili izmijenila vrsta/opseg ispitivanja; omogućuju postupnu pripremu konačnog izvješća
Sažeto izvješće	Sastavlja se jer menadžment ne može detaljno proučiti svako izvješće; sastavlja ih revizor kako bi se omogućio brz i jednostavan uvid u revizorovo mišljenje i nalaze; obično započinju sažetkom u kojem se navodi mišljenje
Izvješće o praćenju ostvarenih rezultata	Govori o tome jeli menadžment usvojio prethodno dogovorene korektivne aktivnosti i savjete internih revizora te kako su one implementirane u djelovanje i organizaciju poduzeća
Izvješće o otkrivanju prijevara	Sastavlja se u kontekstu minimiziranja rizika koji mogu nastati zbog prijevara koje su u suvremenom poslovnom svijetu sve češće
Usmeno izvješće	Uz pisano izvješće, revizor mora usmenim putem izvještavati o rezultatima revizije; time se osigurava povratna informacija od ispitanika te se skraćuje vrijeme potrebno za priopćavanje informacija
Izvješće o ocjeni rada internih revizora	Sadrži izvještaj o radu te ocjenu svakog člana interne revizije; služi kao baza za delegiranje projekata, nagrađivanje i sl.

Izvor: Prikaz autorice prema Tušek, B. (2017): Interna revizija – organizacijski i metodološki aspekti, TEB Poslovno savjetovanje, Zagreb, str. 256. – 257.



#### 4.3.4. Ciljevi i korisnici izvješća internog revizora

Izvješće interne revizije temeljno je komunikacijsko sredstvo između odjela interne revizije, menadžmenta i revizijskog odbora. Stoga je prilikom izvještavanja bitno odrediti ciljeve koji se njime nastoje postići, a oni mogu biti:

- ✓ predlaganje i poticanje promjena – informacije koje će omogućiti i poticati promjene u kontekstu unapređenja procesa interne revizije
- ✓ osiguranje razumijevanja interne kontrole – izvješće treba naglasiti cilj, svrhu i značenje sustava interne kontrole
- ✓ osiguranje akcija u skladu s preporukama internih revizora – transformirati preporuke i savjete u konkretne aktivnosti poduzeća
- ✓ suočavanje menadžmenta s problemima – izvješće mora biti sastavljeno na način da uputi menadžment na postojeće probleme i nužne promjene
- ✓ dokumentiranje rezultata revizorova rada – izvješćem interni revizor dokazuje da je posao obavio u skladu sa zakonom i pravilima
- ✓ osiguranje povjerenja menadžmenta glede aktivnosti interne revizije – menadžment prema izvješću mora vjerovati internom revizoru da su promjene nužne
- ✓ ukazivanje menadžmentu na mogućnost rješenja problema – cilj izvještavanja nije samo upućivanje na probleme, već i mogućnosti kojima će se oni riješiti
- ✓ osiguranje informacija za potrebe poslovnog odlučivanja – izvještajem se podastiru informacije za potrebe poslovnog odlučivanja
- ✓ zaštita revizora – u izvještaju stoje argumenti ukoliko revizor nije obavio posao u cijelosti ili je napravio određene promjene; na taj način transparentno ukazuje na iste čime se nastoji zaštititi

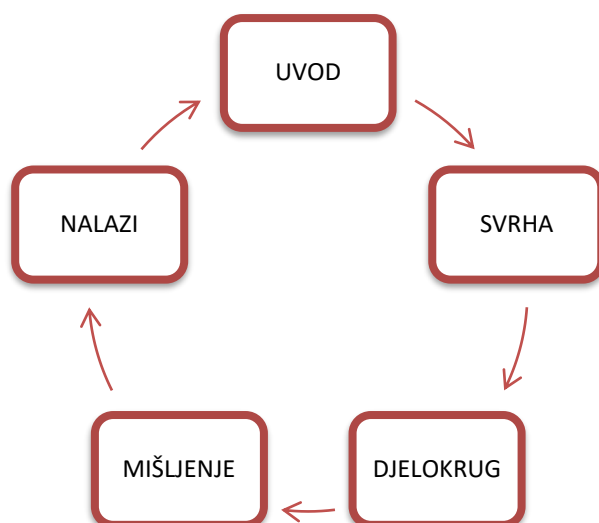
Konačno izvješće interne revizije pregledava i potpisuje rukovoditelj interne revizije ili osoba kojoj je on delegirao taj zadatak. Nakon toga, svakom se članu kojem je izvješće namijenjeno, isto dostavlja s dužnom pažnjom. Menadžerima na višoj razini dostavlja se sažeto izvješće, a koje je protumačeno u prethodnom poglavlju. Osim menadžmenta, korisnici sažetog izvješća mogu biti eksterni revizori, revizijski odbor i drugi. Informacije koje se odnose na potencijalne prijevare i druge nepravilnosti, a sadržane su u izvještaju, prema uputama glavnom revizora ne šalju se svim korisnicima, već samo onima kojih se to tiče.

### 4.3.5. Oblik i sadržaj izvješća interne revizije

Sastavljanju izvješća interni bi revizor trebao pridati veliku pozornost jer u protivnom, kompetentne osobe kojima je izvješće namijenjeno, neće moći poduzeti potrebne akcije kojima će se unaprijediti poslovanje. Stoga je važno da prilikom oblikovanja i kreiranja sadržaja izvještaja analizira potrebe korisnika istog. „Prema tome, pri izradi izvješća interni bi revizor trebao voditi računa o tome tko su korisnici njegova izvješća, što oni trebaju znati ili žele znati“.<sup>46</sup>

Što se tiče načina izvještavanja, on je klasično u pismenom obliku upućen odgovornim osobama, dok postoje i alternativni načini izvještavanja koji uključuju neformalno pismo jednom članu, usmenu prezentaciju itd.

Iako izvještaji interne revizije nisu standardizirani kao revizorovo izvješće o financijskim izvještajima, postoje određena načela koje internom revizoru pomažu prilikom sastavljanja izvještaja. Kao prvo, raspored u izvještaju mora imati logičnu strukturu koja se sastoji od uvoda, sažetka, opširnog obrazloženja te ocjena internog revizora, s time da se svaki odjeljak može brojčano iskazati u obliku poglavlja, pod poglavlja itd. kako bi korisnici lakše uočili pojedine dijelove izvještaja. Drugo, revizijski nalazi moraju se prezentirati određenim redoslijedom po važnosti ili pojedinoj funkciji/aktivnost. Na kraju, revizijske nalaze treba prezentirati kako bi čitatelj u potpunosti razumio okolnosti i probleme do kojih se istraživanjem došlo.



<sup>46</sup> Sawyer, L. B., Vinten, G. (1996): The Manager and the Internal Auditor – Partners for Profit, John Wiley & Sons, Chicester, str. 180.

## Slika 22. Minimalni sadržajni elementi izvješća

Izvor: Prikaz autorice prema Sawyer, L. B., Vinten, G. (1996): *The Manager and the Internal Auditor – Partners for Profit*, John Wiley & Sons, Chicester, str. 180. – 182.

U uvodnom dijelu nalaze se opće informacije o poduzeću, broj revizijskog projekta i datum te informacije o aktivnostima, području, funkcijama ili organizacijskog jedinici koja je predmetom revizije. U drugom dijelu protumačena je svrha i cilj revizijskog angažmana. Djelokrug rada prikazuje područje rada internog revizora te informaciju o vremenskom periodu u kojem će se revizijsko ispitivanje provesti. Mišljenje revizora izuzetno je važno menadžmentu i drugim korisnicima, stoga je nezaobilazni element svakog izvještaja. Konačno, revizijski nalazi služe kao podloga za izražavanje mišljenja i svojevrsni su dokaz provedene interne revizije. Drugi autori navode i alternativne načine izvještavanja koji uključuju akcijski plan, preporuke, sažetak, pozadinske informacije, ciljeve itd.

Bez obzira na elemente koji se nalaze u izvješću, važno je da ono ispuni svoju svrhu. To će se postići isključivo radeći prema temeljnim kvalitativnim karakteristikama, a to su „objektivnost, razumljivost, sažetost, konstruktivnost i pravodobnost“.<sup>47</sup> Bez obzira na formalne i neformalne sadržajne razlike prilikom sastavljanja izvještaja, u literaturi se spominju određena pravila koja internom revizoru pomažu da na što lakši i kvalitetniji način sastavi izvještaj.



Slika 23. Pravila sastavljanja izvještaja

<sup>47</sup> Chambers, A. D., Selim, G. M., Vinten, G. (1993): *Internal Auditing*, Pitman Publishing, London, str. 183.

Izvor: Prikaz autorice prema Tušek, B. (2017): Interna revizija – organizacijski i metodološki aspekti, TEB Poslovno savjetovanje, Zagreb, str. 271.

Dakle, svaki izvještaj treba pisati na jednostavan način, a navodi koji se koriste moraju biti nedvosmisleni i precizni. Redoslijed riječi te rečenice moraju ostvarivati funkciju logičnosti, a subjekt koji se istražuje mora uvijek biti jasan i naznačen. Isto tako, bitno je izbjegavati ponavljanje riječi, a izvješće mora biti konstruktivno, a ne destruktivno.

#### **4.4. Praćenje poboljšanja**

Praćenje provođenja nalaza, zaključaka te poboljšanja predstavlja posljednju i nezaobilaznu fazu u radu internog revizora. Praćenje poboljšanja (napretka) definirano je Međunarodnim standardima za profesionalno obavljanje interne revizije.

##### **4.4.1. Praćenje postupanja s rezultatima**

Glavni interni revizor dužan je uspostaviti odgovarajući sustav praćenja načina na koji se postupa s rezultatima do kojih se došlo internom revizijom. Prema dobivenim rezultatima revizije, menadžment kreira plan aktivnosti, odnosno korektivnih mjera te o tome obavještava odjel interne revizije. „Provedbom aktivnosti revidiranja osigurava se najbitnija uloga interne revizije i kontrole – poboljšanje djelotvornosti, učinkovitosti i ekonomičnosti poslovanja“.<sup>48</sup>

Funkcije odjela interne revizije u ovoj fazi su:

- ✓ „nadzirati neovisnost i objektivnost revizijskih izvješća internih revizora
- ✓ pratiti jeli menadžment usvojio predložene korektivne aktivnosti ili savjete interne revizije
- ✓ pratiti postignute rezultate i usporediti ih s očekivanima u revizorovom izvješću
- ✓ posebno izdvojiti izvješća, koja menadžment nije prihvatio ili po njima nije postupio“.<sup>49</sup>

Procesi praćenja mogu biti jednostavni ili složeni, a sve ovisi o brojnim čimbenicima poput veličine i složenosti organizacije funkcije interne revizije te raspoloživosti programa kojima se praćenje omogućuje.

---

<sup>48</sup> Crnković, L., Mijoč, I., Mahaček, D. (2010): Osnove revizije, Ekonomski fakultet, Osijek, str. 183.

<sup>49</sup> Spremić, I. (1998): Standardi interne revizije, simpozij Interna revizija i kontrola, HURFD Sekcija internih revizora, Zagreb – Opatija, str. 73.

Korektivne mjere koje je moguće poduzeti mogu se svrstati u dvije skupine: korekcije i korektivne akcije. Korekcijom se neka operacija ponovo izvodi čime se ispravljaju uočena odstupanja. Korektivne akcije, s druge strane, predstavljaju eliminaciju uzroka utvrđenih odstupanja. Nakon što se korektivne mjere i akcije prihvate, usvaja se plan provođenja korektivnih mjera. Unutar plana definiraju se potrebni resursi i moguća suradnja organizacijskih jedinica unutar poduzeća. „Plan provođenja korektivnih mjera može se prihvatiti u potpunosti, djelomično uz određene modifikacije, odnosno zatražiti ponovno izvođenje postupka interne revizije“.<sup>50</sup> Kod potpunog prihvaćanja nalaza interne revizije predlaže se plan izvršenja i vremenski raspored izvođenja korektivnih mjera. Ukoliko je plan djelomično usvojen, samo će se dio mjera izvršiti, dok se preostale mjere neće izvršiti zbog određenih razloga. Ukoliko se sve korektivne mjere odbace, znači da je došlo do zahtjeva za ponovnom internom revizijom. Ako dođe do toga, mora se obavijestiti viši menadžment. Praćenje poboljšanja određeno je na temelju prosudbe glavnog revizora te na očekivanjima od strane odbora i višeg menadžmenta. Tako neki revizori mogu odabrati kvartalno provjeravanje poboljšanja, dok neki provode periodične procese praćenja za one aktivnosti za koje je moguća korekcija češća. Sve to ovisi o revizorovoj procjeni rizika te raspoloživosti resursa.

Sam oblik izvještavanja ovisit će o revizorovoj prosudbi i očekivanjima. Postoje revizori koji vrlo detaljno i često izvještavaju o svakom zapažanju, dok drugi izvještavaju samo o aktivnostima s višim stupnjem rizika. „U nekim slučajevima, od glavnih internih revizora se može tražiti izvještavanje ne samo o tome dali je korektivna radnja dovršena, već dali je poduzeta radnja riješila predmetni problem. Identificiranje i dokumentiranje poboljšanja temeljenih na provedbi korektivnih radni smatra se vodećom praksom“.<sup>51</sup>

„S kolikom pažnjom treba pristupiti aktivnostima praćenja govori činjenica da je interni revizor odgovoran, ne samo za izvedbu praćenja poboljšanja, nego i za planiranje aktivnosti praćenja rezultata kao sastavni dio razvijanja plana i programa rada svakog pojedinog angažmana“.<sup>52</sup> Stoga je važno, veću fazi planiranja, utvrditi vremenski okvir i opseg praćenja

---

<sup>50</sup> Crnković, L., Mijoč, I., Mahaček, D. (2010): Osnove revizije, Ekonomski fakultet, Osijek, str. 183.

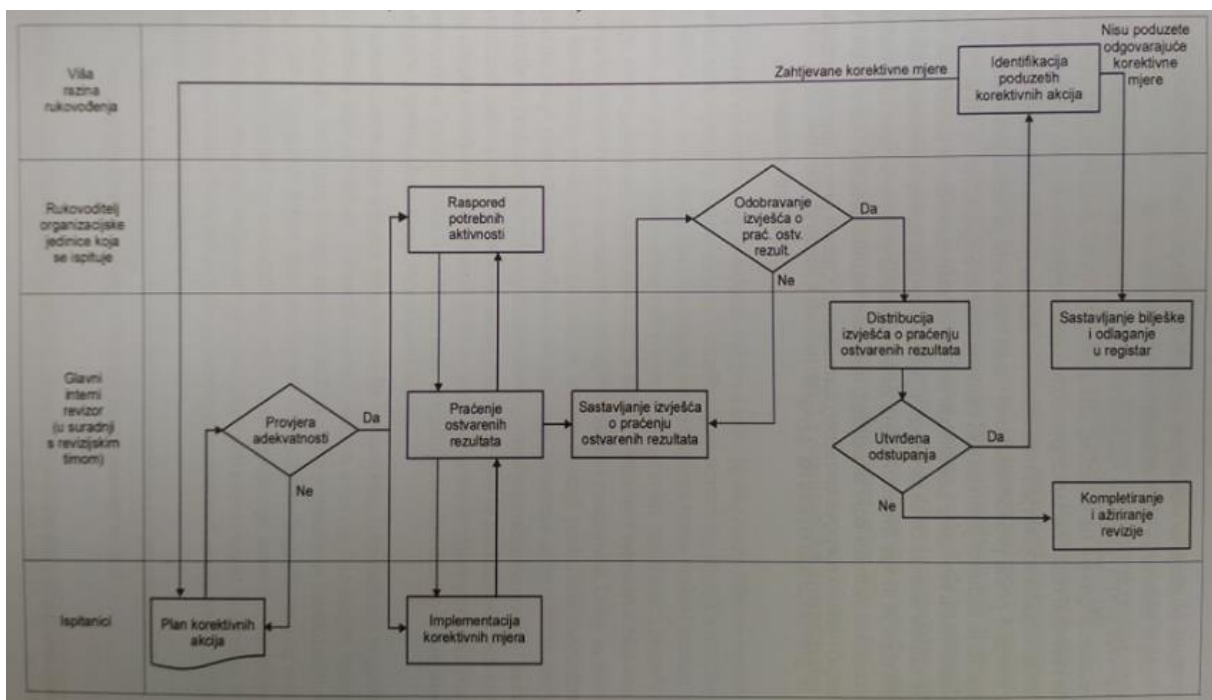
<sup>51</sup> The Institute of Internal Auditors (2017): The Framework for Internal Audit Effectiveness – The new IPPF, dostupno na <https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/New-IPPF.aspx> (30.05.2019.), str. 2. – 3.

<sup>52</sup> Tušek, B. (2017): Interna revizija – organizacijski i metodološki aspekti, TEB Poslovno savjetovanje, Zagreb, str. 273.

i mogućnost korektivnih mjera. Također, ukoliko interni revizor shvati da menadžment nije u dovoljnoj mjeri percipirao i prihvatio rizik, o tome može raspraviti s višim menadžmentom. Ukoliko se i dalje situacija ne poboljša, odnosno ukoliko revizor utvrdi da problem neprihvatljivosti rizika nije riješen, o tome mora obavijestiti odbor.

#### 4.4.2. Aktivnosti praćenja postupanja s rezultatima angažmana interne revizije

Iz prethodnog poglavlja može se zaključiti kako proces interne revizije ne završava sastavljanjem izvješća, već se u nastavku poduzimaju određene mjere i aktivnosti u skladu s priopćenim rezultatima. Osim toga, revizor mora ispitati jesu li tim mjerama i aktivnostima postignuti željeni rezultati te jeli menadžment svjestan rizika koji mogu nastupiti uslijed nepoduzimanja potrebnih mjera i akcija. Proces praćenja ostvarenih rezultata u procesu interne revizije može se vidjeti na sljedećoj slici.



Slika 24. Praćenje ostvarenih rezultata u procesu interne revizije

Izvor: Tušek, B. (2017): Interna revizija – organizacijski i metodološki aspekti, TEB Poslovno savjetovanje, Zagreb, str. 274.

Nakon provedenog postupka interne revizije i povezanih činjenica, započinje se s procesom pripreme izvješća koji obuhvaća sljedeće aktivnosti, <sup>53</sup>

1. sastavljanje nacрта izvješća revizora
2. komuniciranje revizora i osoblja organizacijskih jedinica koje se ispituju
3. kompletiranje izvješća s odgovorima osoblja revidiranih organizacijskih jedinica
4. prikupljanje svih dijelova izvješća te spajanje u jedno cjelovito izvješće glavnog revizora
5. održavanje sastanaka glavnog revizora i odgovornih osoba
6. modificiranja nacрта revizorova izvješća u skladu s rezultatima održanog sastanka
7. dostavljanje ispitanicima svih onih revizijskih nacрта koji nisu mogli biti predloženi na sastanku radi provjere točnosti izvješća i pravodobnog reagiranja na revizijske nalaze i preporuke
8. konačno oblikovanje izvješća
9. pregledavanje izvješća od strane potpisnika
10. pisanje, probno čitanje, ponovno prikazivanje, potpisivanje te distribucija izvješća s popratnim pismom objašnjenja.

## **5. ANALIZA ULOGE I ZNAČAJA INTERNE REVIZIJE U OTP BANCI**

### **5.1 Pregled prethodnih istraživanja**

U istraživanju koje je provedeno 2009 od strane PriceWaterhouseCoopers zajedno s Hrvatskim institutom internih revizora o stanju interne revizije u Hrvatskoj<sup>54</sup>,: ispitanici su ukazali na nekoliko značajnih činjenica. Naime, istraživanje je pokazalo da 84% organizacija obavlja aktivnosti interne revizije koristeći vlastite resurse u Hrvatskoj, 76% ispitanika vjeruje da funkcija interne revizije ima odgovarajući status u njihovoj organizaciji, 65% ispitanika vjeruje da njihova funkcija interne revizije donosi veliku korist uz nizak trošak, 89% ispitanika potvrđuje da poštuje standarde Instituta interne revizije (IIR), 35% zaposlenika interne revizije nema stručni certifikat, 27% voditelja interne revizije smatra da je nedovoljna komunikacija s menadžmentom njihov najveći problem.

19% ispitanika u bankarskom sustavu navelo je kako je glavni problem nedovoljno korištenje prateće informatičke tehnologije. 65% djelatnika interne revizije smatra da je

---

<sup>53</sup> Mamić, I.; Tušek, B. Izvješće internog revizora, simpozij Interna revizija i kontrola, HZRFD Sekcija internih revizora, Zagreb - Opatija, listopad 1999., str. 227.

<sup>54</sup> PriceWaterhouseCoopers, Hrvatski institut internih revizora (2012): Stanje interne revizije u Hrvatskoj, Zagreb

njihov doprinos velik uz nizak trošak, dok ih samo 3% smatra da pružaju malu korist uz visok trošak. Prosječan ciklus projekta interne revizije traje jedan mjesec ili manje kod polovice ispitanika, dok kod preostalih ispitanika ciklus interne revizije traje manje od 6 mjeseci (s izuzetkom 6% ispitanika koje imaju duže revizijske cikluse.

Uzimajući u obzir istraživanje Specifičnosti interne revizije u bankama koje je provedeno 2011. godine uočavamo razlike u djelovanju interne revizije među ispitanicima.

Naime, (18,18%) hrvatskih banaka internu reviziju organizira kao samostalnu organizacijsku jedinicu u rangu ostalih službi, dok nijedna anketirana banka nema internu reviziju organiziranu kao odjel unutar službe financija, računovodstva ili druge službe. To znači da je interna revizija u većini hrvatskih banaka organizirana kao zasebna organizacijsko poslovna jedinica. 81.2% ispitanika hrvatskih banaka odgovorilo je kako je interna revizija odgovorna Upravi ili Nadzornom odboru. Ispitanici su također naveli da su jedne od bitnih značajki uspješnost i ekonomičnost uporabe resursa (19%), usklađenost poslovanja s internim pravilnicima, politikama i programima rada (15%) te pouzdanost financijskih informacija (14%). Dok, (72.73%) ispitanika tvrdi kako interna revizija značajno doprinosi stvaranju dodane vrijednosti.

## **5.2. Organizacijski položaj funkcije interne revizije u OTP banci**

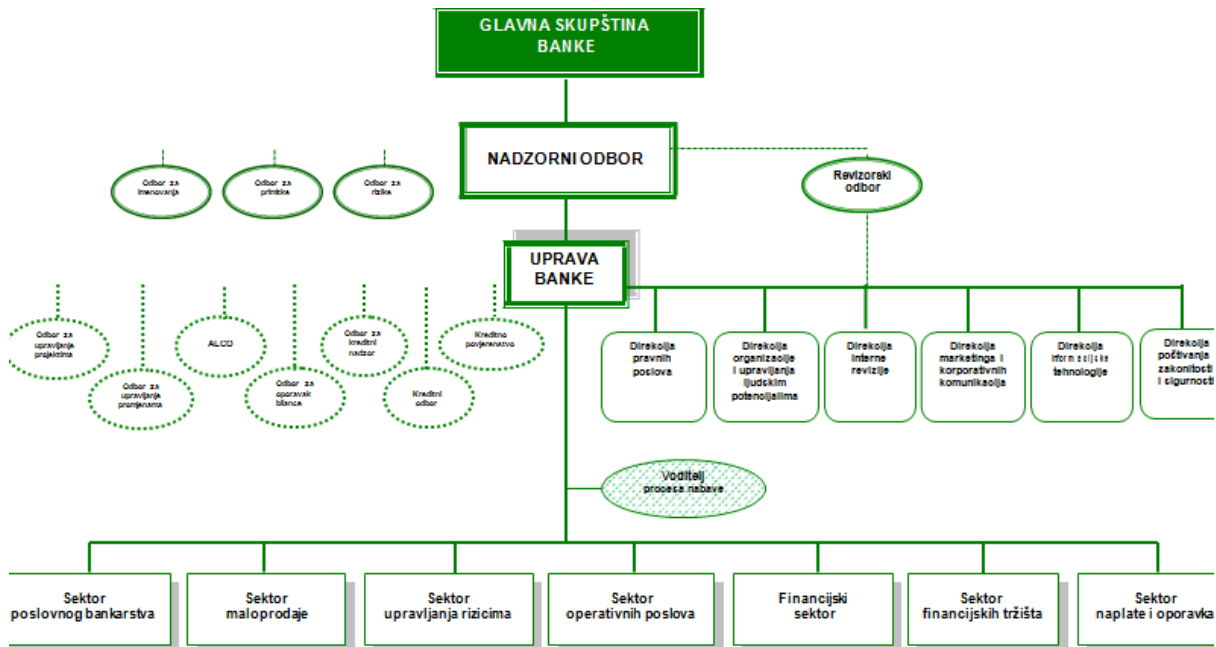
S obzirom na to da poslovni zahtjevi neprestano rastu, OTP banka nudi svojim zaposlenicima konstantno educiranje i učenje sukladno suvremenim potrebama. Očigledno je kako banka posebnu pozornost posvećuje timskom radu, imaju na umu povećati konkurentnost banke na tržištu, također se radi na uvođenju i stvaranju novih usluga kako bi klijenti bili što zadovoljniji pruženom uslugom.

Organizacijska struktura interne revizije u banci uvelike ovisi o različitim čimbenicima kao što su veličina banke, složenost i organiziranost bankarskog sustava, ovisi isto tako od Nadzornog odbora, Uprave i revizijskog odbora. „Kod većine srednje velikih banaka internu reviziju obavlja jedna osoba, dok je u velikim bankama rukovoditelj interne revizije i



menadžer koji je odgovoran za izvršenje plana i podjelu poslova ostalim internim revizorima s kojima dijeli odgovornost za izvršavanje ciljeva revizije.“<sup>55</sup>

U nastavku je prikazana **Mezo** organizacijska shema



**Slika 25: Makro organizacijska shema OTP banke**

Izvor: OTP banka Hrvatske d.d. dostupno na:

[https://www.otpbanka.hr/sites/default/files/doc/makro\\_organizacijska\\_shema\\_banke.pdf](https://www.otpbanka.hr/sites/default/files/doc/makro_organizacijska_shema_banke.pdf)

Iz organizacijske sheme vidno je kako Glavna skupština imenuje Nadzorni odbor koji organizira i imenuje revizijski odbor. Sukladno tome, Uprava i revizijski odbor imaju podfunkciju nadzora nekoliko organizacijskih jedinica a to su: direkcija pravnih poslova, direkcija upravljanja ljudskim potencijalima, direkcija interne revizije kojom ujedno upravlja revizijski odbor, zatim direkcija marketinga i komunikacija, direkcija informacijske tehnologije, direkcija poštivanja zakonitosti i sigurnosti. Očigledno je kako je interna revizija podređena Nadzornom odboru zajedno sa revizijskim odborom pri čemu revizijski odbor pruža savjetodavne usluge Nadzornom odboru radi što boljeg osiguranja kvalitetnih informacija. Bitno je istaknuti da je prema Zakonu o reviziji<sup>56</sup> jedan od zadataka revizijskog

<sup>55</sup> Vitezić, N.: Interna revizija u bankama i finansijskim institucijama-realne mogućnosti i stvarna ograničenja/ V. savjetovanje, Interna revizija i kontrola, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, rujan 2002., str. 86.

<sup>56</sup> Zakon o reviziji (2018), čl. 66. dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/417/Zakon-o-reviziji>

odbora praćenje sustava internih kontrola i unutarnje revizije. Ovakav organizacijski položaj interne revizije u je u skladu sa suvremenim trendovima i praksom. Važno je naglasiti kako<sup>57</sup>; „unutarnja kontrola i revizija u većini je poslovnih banaka u Hrvatskoj organizirana kao zasebna poslovno-organizacijska jedinica čije je poslovanje utvrđeno Pravilnikom o radu unutarnje kontrole i revizije, Standardom profesionalnog obavljanja unutarnje kontrole i revizije, Kodeksom profesionalne etike. Smjernice za rad unutarnje kontrole i revizije utvrđuje uprava banke i nadzorni odbor.“ Što znači da je interna revizija u svakom pogledu neovisna funkcija u poslovnom djelovanju banke.

Podfunkcije kao što su sektor upravljanja rizicima, sektor operativnih poslova predstavljaju zapravo kontrole mehanizme koji u sadašnjosti dobivaju sve veću važnost zbog cilja povećanja dodane vrijednosti za banku a ujedno daju i važne informacije koje će koristiti investitoru pri ulaganju.

### **5.3. Opis uzorka i metodologije istraživanja**

U ovom dijelu rada prezentirani su rezultati provedenog anketnog ispitivanja o ulozi i značaju funkcije interne revizije u OTP banci. Najprije su objašnjene metodologija istraživanja te karakteristike ispitanika, a potom su prezentirani rezultati istraživanja. Istraživanje značaja i uloge funkcije interne revizije u OTP banci napravljeno je na temelju podataka prikupljenih anketnim upitnikom. Link sa poveznicom na online upitnik poslan je na mail administracije tj. na kontakt centar banke za sve informacije, sa zamolbom da se proslijedi relevantnim osobama u banci. Anketni upitnik ( vidjeti Prilog 1) sastojao se od 10 pitanja. Na anketni upitnik odgovorilo je sveukupno 8 ispitanika. S obzirom na to da nije poznat broj e-mail adresa na koje je upitnik proslijeđen, ostaje nepoznanica kolika je stopa povrata popunjenih upitnika. Za ocjenu značaja i intenziteta rada interne revizije te njezina doprinosa u banci korištena je Linkertova mjerna skala sa rasponom vrijednosti od 1 do 5. Dobiveni rezultati mjerenja su prezentirani uporabom deskriptivne alize aritmetičke sredine, moda, medijana, standardne devijacije te minimalne i maksimalne vrijednosti. . Ostale neparametrijske metode korištene za analizu dobivenih podataka su Spearmanova korelacija te Wilcoxonov test. Analiza je rađena u statističkom softveru SPSS 25. Također, važno je napomenuti da su zbog male veličine uzorka te načina prikupljanja podataka dobiveni rezultati istraživanja više sugestivni nego uvjerljivi.

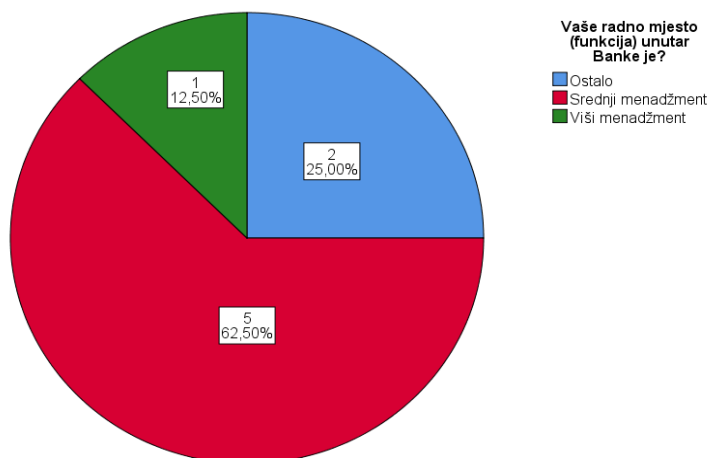
---

<sup>57</sup> Škare, M. Uloga nadzora u poslovnom upravljanju banaka : mogu li se bankarske krize izbjeći, Revizija: časopis za revizijsku teoriju i praksu. No. 10, veljača 2003., str.10.

### 5.3.1. Uloga i značaj funkcije interne revizije u OTP banci – rezultati i analiza anketnog upitnika

Prvo pitanje iz upitnika odnosilo se na obilježja ispitanika, točnije na definiranje njihove funkcije unutar banke. Pritom su ponuđena četiri moguća odgovora: interni revizor, viši menadžment, srednji menadžment i ostalo. Kao što je već istaknuto, na anketni upitnik je odgovorilo ukupno osam ispitanika. Prema dobivenoj analizi strukture ispitanika (Graf 1), njih najviše obnaša funkciju srednjeg menadžmenta (5 ispitanika; 62,50%) dok 1 ispitanik obnaša funkciju višeg menadžmenta.

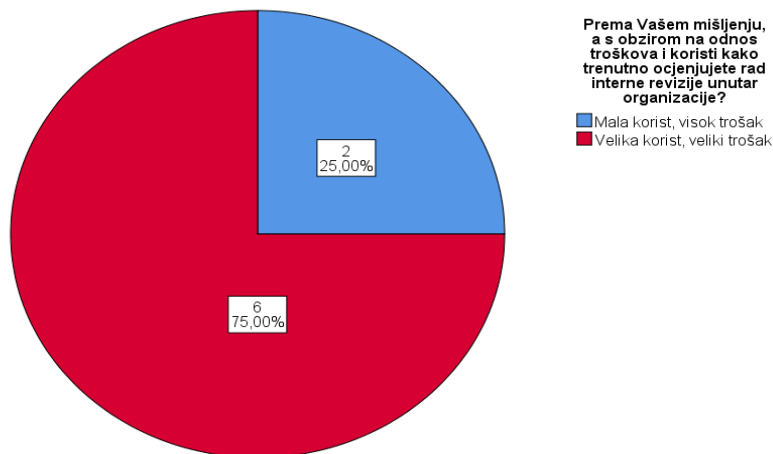
**Graf 1: Funkcija odnosno radno mjesto ispitanika unutar banke**



Svi ispitanici su pozitivno odgovorili na pitanje vjeruju li da funkcija interne revizije ima odgovarajući status u njihovoj organizaciji, te su odgovorili da direktor interne revizije funkcionalno odgovara nadzornom odboru. Iako je revizijski odbor specijalizirani pododbor nadzornog odbora usmjeren na praćenje funkcije interne revizije, ispitanici nisu odabrali revizijski odbor kao odgovor na ovo pitanje. Iz organizacijskog položaja interne revizije (slika 25 –Makro organizacijska shema OTP banke) se međutim vidi da je interna revizija hijerarhijski direktno povezana s Upravom i Revizijskim odborom, a indirektno s Nadzornim odborom. Svakako, prema Standardu 1110- Organizacijska neovisnost, organizacijska neovisnost funkcije interne revizije učinkovito se postiže kada glavni revizor funkcionalno odgovara odboru. Stoga se može zaključiti da, analiza organizacijskog položaja i odgovori na prethodna pitanja (iako revizijski odbor nije direktno naveden kao odgovor na postavljeno

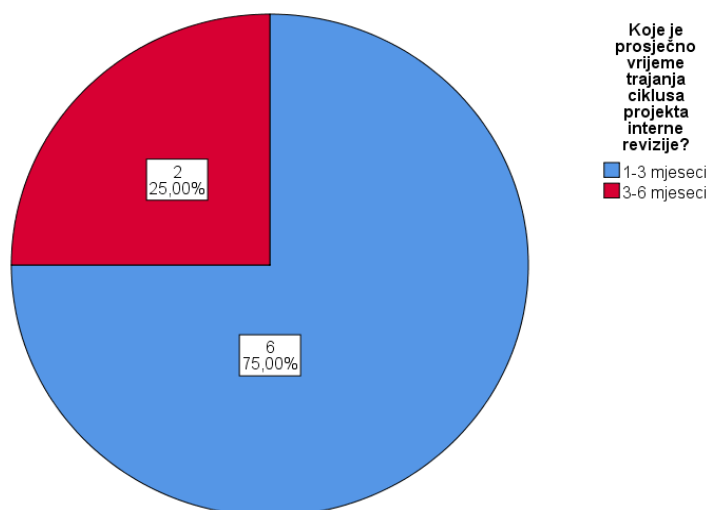
pitanje) upućuju na zaključak da organizacijski položaj funkciji interne omogućava da funkcija internih revizora bude neovisna, a interni revizori objektivni u svome radu. To je važan preduvjet za kvalitetno obavljanje interne revizije.

**Graf 2: Ocjena rada interne revizije unutar organizacije**



Veći broj ispitanika (6 ispitanika; 75,00%) smatra da je interna revizija unutar organizacije od velike koristi, ali da je i veliki trošak u odnosu na 2 ispitanika (25,00%) koji smatraju da je interna revizija od male koristi a i da je visokog troška.

**Graf 3: Ciklus projekata interne revizije**



U uzorku su zastupljeniji ispitanici (6 ispitanika; 75,00%) koji smatraju da je prosječno vrijeme trajanja ciklusa interne revizije od 1 do 3 mjeseca dok 2 ispitanika (25,00%) smatraju da je prosječno vrijeme trajanja ciklusa od 3 do 6 mjeseci.

Prema mišljenju svih ispitanih postojeći proces praćenja rješavanja nalaza i preporuka interne revizije je učinkovit.

**Tablica 8: Mišljenje ispitanika o problemu funkcije interne revizije u banci**

Koji su, prema Vašem mišljenju najveći problemi Vašeg odjela, tj. funkcije interne revizije? (zaokružite)	Broj ispitanika	%
a) Nedovoljna komunikacija između internih revizora i korisnika nalaza interne revizije	6	75,00
g) Nedovoljna usredotočenost na ključne poslovne rizike i probleme	4	50,00
c) Nedovoljno korištenje prateće informatičke tehnologije	3	37,50
e) Radna praksa i metodologija nisu dovoljno učinkovite	2	25,00
b) Nedostatak sposobnog stručnog osoblja	1	12,50
f) Nije dovoljno poraktivno orijentirana	1	12,50

Šest ispitanika (75,00%) smatra da su najveći problemi njihova odjela tj. funkcije interne revizije nedovoljna komunikacija između internih revizora i korisnika nalaza interne revizije,

dok 1 ispitanik (12,50%) smatra da je najveći problem nedostatak sposobnog stručnog osoblja odnosno nedovoljna proaktivna orijentacija.

Ostatak ispitanika (50%) smatra da je najveći problem nedovoljna usredotočenost na ključne poslovne rizike i probleme, zatim (37,5%) smatraju da je problem nedovoljno korištenje prateće informatičke tehnologije.

**Tablica 9: Mišljenje ispitanika o fokusu i intenzitetu rada interne revizije**

Za sljedeća područja prema Vašem mišljenju ocijenite fokus i intenzitet rada funkcije interne revizije (gdje je 1- nedovoljan fokus i intenzitet rada, a 5 – vrlo visoki fokus i intenzitet rada)	N	Prosjek	st. dev.	Medijan	Mod	Min	Max
[a] Provjera internih kontrola]	8	3,25	0,71	3,00	3,00	2,00	4,00
[b] Unaprjeđenje poslovnih procesa]	8	3,75	0,89	4,00	4,00	2,00	5,00
[c] Revizija usklađenosti sa zakonima i propisima]	8	<b>4,25</b>	0,89	4,50	5,00	3,00	5,00
[d] Procjena rizika i upravljanje rizicima]	8	3,75	0,89	3,50	3,00	3,00	5,00
[e] Transakcije i financijska revizija]	8	<b>3,13</b>	0,99	3,00	3,00	2,00	5,00
[f] Interno savjetovanje o operativni pitanjima]	8	3,63	0,74	3,50	3,00	3,00	5,00
[g] Interno savjetovanje o risk-managementu]	8	3,88	0,99	3,50	3,00	3,00	5,00
[h] Korporativno upravljanje]	8	3,38	0,74	3,50	4,00	2,00	4,00
[i] Drugo]	2	3,00	0,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Ukupan fokus i intenzitet rada funkcije interne revizije	8	3,60	0,55	3,50	3,25	2,88	4,50

Ispitanici smatraju da je najveći fokus i intenzitet rada interne revizije na usklađenosti sa zakonima i propisima (prosječna razina ocjene fokusa i intenziteta rada iznosi 4,25; std.dev.0,89), dok je najmanji fokus i intenzitet rada na transakcijama i financijskoj reviziji (prosječna razina ocjene fokusa i intenziteta iznosi 3,13; std.dev.0,99).

Ispitanici su ocijenili srednji fokus na procjenu rizika u sveukupnom upravljanju rizicima u iznosu od 3,75. No prema Standardu 2120 Upravljanje rizicima, interni revizor mora procijeniti podržavaju li ciljevi organizacije njezinu misiju, zatim jesu li otkriveni i procijenjeni ključni rizici, te jesu li relevantne informacije o riziku utvrđene i u pravo vrijeme priopćene organizaciji. Važno je naglasiti da procese upravljanja rizicima prati menadžment.

S obzirom da je ocijenjen srednji fokus banka bi se trebala više orijentirati prema upravljanju rizika.

**Tablica 10: Mišljenje ispitanika o doprinosu interne revizije u banci tijekom protekle godine**

Prema Vašem mišljenju na ljestvici od 1 do 5 ocijenite doprinos interne revizije u banci tijekom protekle godine? (1- nema doprinosa, 5 – vrlo visoki doprinos)	N	Prosjek	st. dev.	Medijan	Mod	Min	Max
[a] Procijenjene procedure interne kontrole i utvrđeni nedostaci]	8	3,50	0,53	3,50	n/a	3,00	4,00
[b] Poboļšana učinkovitost poslovanja]	7	3,57	0,79	3,00	3,00	3,00	5,00
[c] Uspostavljeno poštivanje politika I procedura organizacije]	8	3,75	0,89	3,50	3,00	3,00	5,00
[d] Otkrivanje prijevare(a)]	8	3,13	0,99	3,00	3,00	2,00	5,00
[e] Procjena rizika za organizaciju]	8	3,50	0,53	3,50	n/a	3,00	4,00
[f] Drugo]	2	4,00	0,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Ukupan doprinos interne revizije u banci tijekom protekle godine	8	3,49	0,62	3,46	2,80	2,80	4,40

Ispitanici smatraju da je interna revizije protekle godine donijela najveći doprinos u uspostavljanju poštivanja politika i procedura organizacije (std.dev. 0,89), dok je najmanji doprinos imala u otkrivanju prijevare (a) (std.dev.0,99).

Prema Standardu 2040 Politike i procedure; glavni revizor mora uspostaviti politike i procedure kojima se usmjerava funkcioniranje interne revizije, što znači da propisi i zakoni zajedno sa politikama i procedurama ovise o veličini interne funkcije. Prema istraživanju većina ispitanika daje veliku važnost i fokus na poštivanje politika i procedura, što je važno pri djelovanju i radu interne revizije

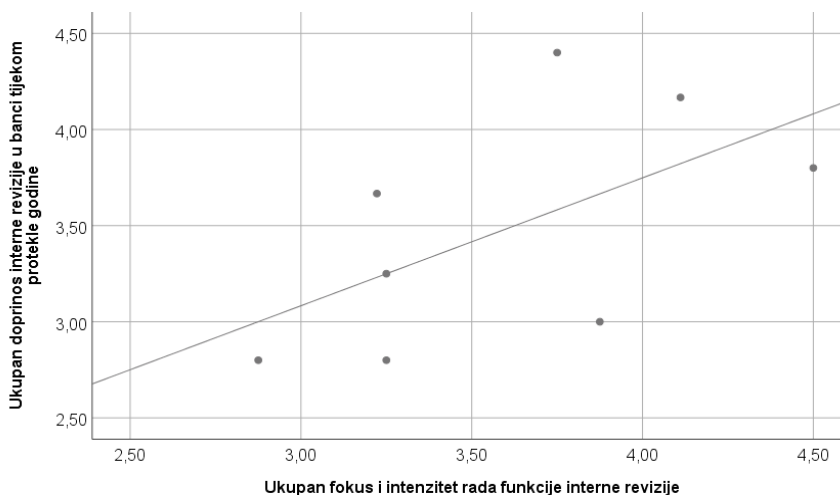
Ispitanici u prosjeku smatraju da je doprinos interne revizije u banci tijekom protekle godine iznosio 3,49 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,62. Medijan vrijednost iznosi 3,46 što znači da je polovica ispitanika dala odgovor 3,46 ili manje odnosno 3,46 i više. Mod je najčešća vrijednost i iznosi 2,80

**Tablica 11. Koleracija između ukupnog fokusa i intenziteta rada funkcije interne revizije te ukupnog doprinosa interne revizije u banci tijekom protekle godine**

Spearman's rho	Ukupan fokus i intenzitet rada funkcije interne revizije	Correlation	1,000	,572
		Coefficient		
		Sig. (1-tailed)	.	,069
		N	8	8
	Ukupan doprinos interne revizije u banci tijekom protekle godine	Correlation	,572	1,000
		Coefficient		
		Sig. (1-tailed)	,069	.
		N	8	8

Iz tablice se može utvrditi postojanje pozitivne, umjerene i statistički značajne povezanosti između percepcije fokusa i intenziteta rada funkcije interne revizije sa ukupnim doprinosom interne revizije u banci tijekom protekle godine ( $\rho=0,572$ ) dakle, porast razine fokusa i intenziteta rada funkcije interne revizije je praćen rastom ukupnog doprinosa interne revizije u banci tijekom protekle godine i suprotno.

Razdioba percepcije ukupnog fokusa i intenziteta rada funkcije interne revizije i ukupnog doprinosa interne revizije u banci tijekom protekle godine prezentira se dijagramom rasipanja.



Pozitivno nagnut pravac upućuje na postojanje pozitivne povezanosti.



U nastavku se testira razina intenziteta rada funkcije interne revizije upotrebom Wilcoxonovog testa za jedan nezavisan uzorak.

**Tablica 12: Mišljenje ispitanika o fokusu i intenzitetu rada interne revizije unutar banke**

Za sljedeća područja prema Vašem mišljenju ocijenite fokus i intenzitet rada funkcije interne revizije (gdje je 1- nedovoljan fokus i intenzitet rada, a 5 – vrlo visoki fokus i intenzitet rada)	N	Prosjek	st. dev.	Z	P*
[a] Provjera internih kontrola]	8	3,25	0,71	1,00	0,317
[b] Unaprjeđenje poslovnih procesa]	8	3,75	0,89	1,90	<b>0,058</b>
[c] Revizija usklađenosti sa zakonima i propisima]	8	4,25	0,89	2,27	<b>0,023</b>
[d] Procjena rizika i upravljanje rizicima]	8	3,75	0,89	1,86	<b>0,063</b>
[e] Transakcije i financijska revizija]	8	3,13	0,99	0,38	0,705
[f] Interno savjetovanje o operativni pitanjima]	8	3,63	0,74	1,89	<b>0,059</b>
[g] Interno savjetovanje o risk-managementu]	8	3,88	0,99	1,89	<b>0,059</b>
[h] Korporativno upravljanje]	8	3,38	0,74	1,34	0,180
[i] Drugo]	2	3,00	0,00	**	**
Ukupan fokus i intenzitet rada funkcije interne revizije	8	3,60	0,55	2,38	<b>0,017</b>

Nakon provedenog testiranja utvrđeno je postojanje visoke razine fokusa i intenziteta rada na unaprjeđenju poslovnih procesa (emp.  $p=0,058$ ), visoke razine intenziteta i fokusa rada na usklađenosti sa zakonima i propisima (emp.  $p=0,023$ ), visoke razine fokusa i intenziteta rada na procjeni rizika i upravljanju rizicima (emp.  $p=0,063$ ), visoka razina fokusa i intenziteta rada na internom savjetovanju o operativnim pitanjima (emp  $p=0,059$ ), te na visokom intenzitetu i fokusu rada na internom savjetovanju risk menadžmentu, slijedom čega je utvrđena visoka razina ukupnog fokusa i intenziteta rada funkcije interne revizije (emp  $p=0,017$ ).

Fokus i intenzitet rada na provjeri internih kontrola je bilježio umjerenu razinu intenziteta i fokusa rada (emp.  $p=0,317$ ), kao i umjerene razine intenziteta i fokusa rada na transakcijama i financijskoj reviziji (emp.  $p=0,705$ ), te korporativnom upravljanju (emp.  $p= 0,180$ ).

Fokus i intenzitet rada na drugim područjima su ocijenila tek 2 ispitanika, zbog čega podatci nisu primjereni za testiranje.

Uspoređujući istraživanje provedeno iz 2011. u odnosu na istraživanje iz diplomskog rada uočene su razlike. Naime, ispitanici koji su anketirani u radu iznijeli su stav u kojem njih (75%) smatra da interna revizija unutar organizacije donosi veliku korist i veliki trošak, što je u odnosu na 2009 godinu za 10% veća tj. (65%), dok njih 25% smatra da interna revizija daje

malu korist i visok trošak. U odnosu na 2009 godinu gdje je 3% ispitanika odgovorilo da interna revizija stvara malu korist i visok trošak, što predstavlja razliku od (22%).

U uzorku uzetom iz diplomskog rada su zastupljeniji ispitanici (75,00%) koji smatraju da je prosječno vrijeme trajanja ciklusa interne revizije od 1 do 3 mjeseca dok (25,00%) ispitanika smatraju da je prosječno vrijeme trajanja ciklusa od 3 do 6 mjeseci, što je u odnosu na 2009. godinu vidna razlika u kojoj je polovica ispitanika odgovorila da je prosječno trajanje ciklusa interne revizije mjesec dana i manje, dok su preostali ispitanici (50%) odgovorili da ciklus interne revizije traje manje od 6 mjeseci, u bankama ispitanika. Prema istraživanju iz 2011.godine 27% ispitanika interne revizije smatra da je nedovoljna komunikacija s menadžmentom njihov najveći problem, dok prema istraživanju iz diplomskog rada ispitanici smatraju da je njihov najveći problem nedovoljna komunikacija između internih revizora i korisnika nalaza interne revizije (75%).

## ZAKLJUČAK

Ono što internu kontrolu u bankama čini jedinstvenom jest što su banke izrazito pod utjecajem zakonske regulative, unutar njih se odvija mnogo financijskih transakcija, a tehnologija poslovanja u bankama se svakim danom mijenja i razvija. Upravo su to razlozi zašto poslovanje banaka mora biti pod strogim povećalom revizora, a sve kako bi se spriječile malverzacije i nepoželjne aktivnosti u poslovanju.

Jedan od glavnih zadataka interne revizije u bankama jest pratiti posluje li banka u skladu sa zakonom te sastavlja li poslovne izvještaje u skladu sa zakonom i propisima određenima od strane regulatornih tijela. Od ostalih zadataka interne revizije u bankama tu su upravljanje rizicima te revidiranje poslovanja u suradnji s vanjskim revizorima.

Svaki proces interne revizije može se podijeliti na nekoliko faza. Prva faza uključuje planiranje čime se minimizira potencijalni rizik. Druga faza odnosi se na kritičko ispitivanje i ocjenu poslovanja, dok se u trećoj izvješćuje o rezultatima ispitivanja. U posljednjoj fazi prati se poboljšanje predloženo od strane internih revizora

Interna revizija javlja se u funkciji mehanizma korporativnog upravljanja, a definira se kao neovisna funkcija stvorena unutar organizacije koja ispituje i ocjenjuje njezine aktivnosti. Funkcije interne revizije su proučavanje računovodstvenog sustava i sustava interne kontrole, ispitivanje računovodstvenih informacija, analiziranje ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti te analiziranje posluje li organizacija u skladu sa zakonom. Interna revizija kao funkcija ima zadatak osigurati zaštitu poslovnih procesa, prepoznati slabosti u poslovanju te, po mogućnosti, utjecati na donošenje poslovnih odluka kako bi se minimizirali rizici poslovanja.

Interna revizija u kreditnim institucijama najviše se usredotočuje na pokazatelje solventnosti i likvidnosti jer su to pokazatelji koji ukazuju na uspješnost realizacije monetarnog sustava uz pomoć bankarskog poslovanja. Mnoge banke funkciju interne revizije definiraju određenim pravilnikom u kojem se nalaze članovi interne revizije, funkcije, ovlasti, zadaci, odgovornosti i dr.

## SAŽETAK

Svrha ovog diplomskog rada odnosno cjelokupnog istraživanja uloge interne revizije u kreditnim institucijama, jest uvidjeti važnost i odnos između zaposlenika i internih revizora u cjelokupnom procesu revidiranja. Istraživanje je potkrijepljeno anketnim upitnikom koji su poslani OTP banci, a koje je u konačnici administracija prosljedila relevantnim osobama u banci. Na temelju dobivenih rezultata može se zaključiti kako je uzorak malen.

Sukladno provedenom istraživanju može se zaključiti kako još uvijek postoji nedovoljna komunikacija između zaposlenih i interne revizije u cjelini. No, usprkos na nedostatke istraživanje je pokazalo da ispitanici smatraju kako je interna revizije protekle godine donijela najveći doprinos u uspostavljanju poštivanja politika i procedura organizacije.

Isto tako, istraživanje je pokazalo da se može utvrditi postojanje pozitivne, umjerene i statistički značajne povezanosti između percepcije fokusa i intenziteta rada funkcije interne revizije sa ukupnim doprinosom interne revizije u banci tijekom protekle godine.

Utvrđena je i visoka razina doprinosa interne revizije procjenama procedure interne kontrole i utvrđenim nedostatcima, doprinosa interne revizije uspostavljanju poštivanja politika i procedura organizacije, doprinosa interne revizije procjeni rizika za organizaciju, slijedom čega je utvrđena visoka razina doprinosa interne revizije u banci tijekom protekle godine

Ključne riječi: banka, interna revizija, kreditne institucije

## SUMMARY

The purpose of this study, or rather the overall study of the role of internal audit in credit institutions, is to understand the importance and relationship between employees and internal auditors in the overall audit process. The survey was supported by a questionnaire sent to OTP Bank, which was eventually forwarded by the administration to the relevant persons at the bank. Based on the results obtained, it can be concluded that the sample is small.

According to the research, it can be concluded that there is still insufficient communication between employees and internal audit as a whole. But despite the shortcomings, the survey found that respondents felt that internal audits made the largest contribution to establishing compliance with the organization's policies and procedures in the past year.

In addition, the research showed that a positive, moderate and statistically significant correlation can be found between the perception of focus and work intensity of the internal audit function with the overall contribution of the internal audit function in the bank over the past year.

A high level of internal audit contribution was determined by evaluating internal control procedures and identified deficiencies, internal audit contribution to establishing compliance with the organization's policies and procedures, internal audit contribution to the risk assessment of the organization, thereby establishing a high level of internal audit contribution to the bank over the past year.

Key words: bank, internal audit, credit institution

## LITERATURA

### Knjige:

1. Alexander Hamilton Institute (1998): Interna revizija – ključ financijskih i operativnih poboljšanja u poslovanju, Potecon, Zagreb, str. 28.
2. ACCA Study Book (1999): The Audit Framework, dostupno na [accountingsoul.co/resources/ISA.pdf](http://accountingsoul.co/resources/ISA.pdf) (14.05.2019.), str. 131.
3. Bailey, A. D., Gramling, A. A., Ramamoroty, S. (2003): Research Opportunities in Internat Auditing, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Florida
4. Crnković, L., Mijoč, I., Mahaček, D. (2010): Osnove revizije, Ekonomski fakultet, Osijek, str. 171. – 173
5. Crnković L, Mijoč I., Martinović J.,(2008) Financijsko računovodstvo, 2 dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Osijek
6. Chambers, A. D., Selim, G. M., Vinten, G. (1993): Internal Auditing, Pitman Publishing, London, str. 183.
7. Lynn A., (2015), Leading the Internal Audit Function, str. 83
8. Spremić, I. (1998): Standardi interne revizije, simpozij Interna revizija i kontrola, HURFD Sekcija internih revizora, Zagreb – Opatija, str. 73.
9. Spencer Pickett K.H. (2001) , The Internal Auditor at work, str. 96
10. Spencer Pickett, K. H. (2004): The Internal Auditor ad Work – A Practical Guide to Everyday Challenges, John Willey & Sons, New Yersey, str. 132. - 133.
11. Sawyer, L. B., Vinten, G. (1996): The Manager and the Internal Auditor – Partners for Profit, John Wiley & Sons, Chicester, str. 180.
12. Spencer Pickett, K. H. (1997): The Internal Audition Handbook, John Willey & Sons, New York, str. 178.
13. Spencer Pickett, K. H. (1997): The Internal Auditing Handbook, John Wiley & Sons, New York
14. Tušek, B. (2017): Interna revizija – organizacijski i metodološki aspekti, TEB Poslovno savjetovanje, Zagreb, str. 181. – 183
15. Tušek, B., Žager, L. (2004) Komparativna analiza funkcioniranja interne revizije u RH i državama EU/ VII. savjetovanje, Interna revizija i kontrola, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb

16. Vitezić, N. (2002): Interna revizija u bankama i finansijskim institucijama – realne mogućnosti i stvarna ograničenja

### **Web izvori:**

1. ACCA Study Book (1999): The Audit Framework, dostupno na [accountingsoul.co/resources/ISA.pdf](http://accountingsoul.co/resources/ISA.pdf) (14.05.2019.), str. 131.
2. Audit Committeess – Good practices for meeting market expectations, Pricewaterhouse Coopers, 1999., 1st edition, [www.pwc.com](http://www.pwc.com), str. 17
3. Audit Committeess – Good practices for meeting market expectations, PricewaterhouseCoopers, 2003., 2nd edition, [www.pwc.com](http://www.pwc.com), str. 43.
4. Bagshaw, K. (2002): The Role of Internal Audit in Risk Management, dostupno na <https://www.accaglobal.com/gb/en/technical-activities/browse-resources.html> (18.04.2019.), str. 18.
5. Bašić, A. (2000): Načela za ocjenu sustava internih kontrola banaka, dostupno na <https://katalog.efzg.hr/pagesResults/bibliografskiZapis.aspx?&currentPage=1&searchById=1&sort=0&spid=1&spv=supervizija&xm=1&selectedId=12007718> (24.04.2019.), str. 37.
6. Basel Committe on Banking Supervision (2002): Internal Audit in Banks and the Supervisors relationship with auditors – A Survey, dostupno na <https://www.bis.org/publ/bcbs92.pdf> (29.05.2019.), str. 1.
7. Bećiragić A., Kontola i revizija, dostupno na: [www.revizijarevita.com](http://www.revizijarevita.com)
8. Chambers, A. D., Selim, G. M., Vinten, G. (1993): Internal Auditing, dostupno na <https://www.amazon.com/Internal-Auditing-Practice-Andrew-Chambers/dp/0273027379> (05.05.2019.), str. 337.
9. Kustura M., Knežević K., (2018), Metodologija društvenih i pravnih nauka, str 6.-15
10. Europski revizijski sud, Priručnik za reviziju uspješnosti, Uprava za kontrolu kvalitete revizije 2017
11. European Confederation of Institute of Internal Auditing (2007): The Role of Internal Audit in Corporate Governance in Europe, dostupno na

[https://www.researchgate.net/publication/270847697\\_The\\_Role\\_of\\_Internal\\_Audit\\_Regarding\\_the\\_Corporate\\_Governance\\_and\\_the\\_Current\\_Crisis](https://www.researchgate.net/publication/270847697_The_Role_of_Internal_Audit_Regarding_the_Corporate_Governance_and_the_Current_Crisis) (07.05.2019), str. 34.

12. Hrvatska narodna banka (2015): Odluka o sustavu unutarnjih kontrola, dostupno na [http://old.hnb.hr/propisi/odluke-nadzor-kontrola/2015/h-odluka\\_sustavu\\_unutarnjih\\_kontrola-1-15.pdf](http://old.hnb.hr/propisi/odluke-nadzor-kontrola/2015/h-odluka_sustavu_unutarnjih_kontrola-1-15.pdf) (02.05.2019.), str. 4.

13. Ministarstvo financija Republike Hrvatske (2019): Definicija unutarnje revizije, dostupno na <http://www.mfin.hr/hr/definicija-unutarnje-revizije> (17.04.2019.)

14. Mijoč, I., Kovač, R., Marijanović, M. (2011): Specifičnosti interne revizije u bankama, dostupno na <https://hrcak.srce.hr/76065> (29.04.2019.), str. 261.

15. Metodologija rada interne revizije u javnom sektoru, dostupno na: [www.fmf.gov.ba](http://www.fmf.gov.ba).

16. Priručnik za internu reviziju sa standardima interne revizije (2014), str 1, dostupno na: <https://www.mft.gov.ba>

17. Narodne novine (2002): Zakon o bankama, dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002\\_07\\_84\\_1388.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002_07_84_1388.html) (24.04.2019.)

18. Narodne novine (2002): Zakon o bankama, dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002\\_07\\_84\\_1388.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002_07_84_1388.html) (24.04.2019.)

19. Narodne novine (2018): Zakon o kreditnim institucijama, dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_02\\_15\\_315.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_02_15_315.html) (01.05.2019.)

20. Narodne novine (2018): Zakon o kreditnim institucijama, dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_02\\_15\\_315.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_02_15_315.html) (01.05.2019.)

21. Narodne novine (2018): Zakon o kreditnim institucijama, dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_02\\_15\\_315.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_02_15_315.html) (01.05.2019.)

22. Narodne novine (2018): Zakon o kreditnim institucijama, dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_02\\_15\\_315.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_02_15_315.html) (01.05.2019.)

23. Narodne novine (2018): Zakon o kreditnim institucijama, dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_02\\_15\\_315.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_02_15_315.html) (01.05.2019.)

24. Narodne novine 159/13, 19/15, 102/15, 15/18, (2018) : Zakon o kreditnim institucijama

25. Spencer Pickett, K. H. (1997): The Internal Audition Handbook, John Willey & Sons, New York, str. 178.

26. Sawyer, L. B., Vinten, G. (1996): The Manager and the Internal Auditor – Partners for Profit, John Wiley & Sons, Chicester, str. 180. – 182.

27. Službene stranice OTP banke: dostupno na [https://www.otpbanka.hr/sites/default/files/doc/HR/mezoorganizacijska\\_shema\\_20150411](https://www.otpbanka.hr/sites/default/files/doc/HR/mezoorganizacijska_shema_20150411)



28. Škare, M. (2003): Uloga nadzora u poslovnom upravljanju banaka: mogu li se bankarske krize izbjeći, dostupno na <https://www.bib.irb.hr/176530> (24.04.2019.), str. 10.
29. Tušek, B. (2017): Interna revizija – organizacijski i metodološki aspekti, TEB poslovno savjetovanje, Zagreb, str. 27. – 28, 178
30. Tušek, B. i Sever, S. (2007): Uloga interne revizije u povećanju kvalitete poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj – empirijsko istraživanje, dostupno na <https://hrcak.srce.hr/26135> (18.04.2019.), str. 28
31. Tušek, B. i Pokrovac, I. (2009): Istraživanje uključenosti interne revizije u proces upravljanja rizicima poduzeća u Republici Hrvatskoj, dostupno na <https://hrcak.srce.hr/44424> (24.04.2019.), str. 51. - 57
32. The Institute of Internal Auditors (2017): The Framework for Internal Audit Effectiveness, dostupno na <https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/New-IPPF.aspx> (08.05.2019), str. 10. – 17
33. Tušek B. Ekonomski fakultet Zagreb (2012), Suradnja revizijskog odbora s revizijom, str.5 : dostupno na, [http://www.revizorska-komora.hr/pdf/Strucno%20savjetovanje\\_2012/3\\_Suradnja%20revizijskog%20odbora%20s%20revizijom\\_Tusek\\_HRK\\_2012.pdf](http://www.revizorska-komora.hr/pdf/Strucno%20savjetovanje_2012/3_Suradnja%20revizijskog%20odbora%20s%20revizijom_Tusek_HRK_2012.pdf)
34. The Institute of Internal Auditors (2009): Formulating and Expressing Internal Audit Opinions, dostupno na <https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Formulating-and-Expressing-Internal-Audit-Opinions-Practice-Guide.aspx> (28.05.2019.)
35. Vuković. S. R. (2012): Interna revizija u bankama, dostupno na <https://singipedia.singidunum.ac.rs/izdanje/41655-interna-revizija-u-bankama> (24.04.2019.), str. 16.-17.
36. Vitezić, N. (2002): Interna revizija u bankama i financijskim institucijama – realne mogućnosti i stvarna ograničenja, dostupno na <https://www.bib.irb.hr/131112> (24.04.2019.), str. 82.
37. Vujević, I. (2003): Revizija, Ekonomski fakultet, Split, str. 35.

## POPIS SLIKA:

Slika 1. Poslovi interne revizije

Slika 2. Ciljevi interne revizije

Slika 3. Faze interne revizije

Slika 4. Primjer organizacijske strukture u velikoj banci

Slika 5. Specifičnosti internih kontrola u bankama

Slika 6. Zadaci interne revizije

Slika 7. Tri kontrolne funkcije kreditne institucije

Slika 8. Elementi reguliranja kontrolnih funkcija

Slika 9. Procesni model interne revizije

Slika 10. Aktivnosti procesa interne revizije

Slika 11. Djelokrug rada interne revizije

Slika 12. Planiranje interne revizije utemeljeno na rizicima

Slika 13. Elementi planiranja interne revizije

Slika 14. Proces planiranja interne revizije

Slika 15. Planiranje i kontrola procesa interne revizije

Slika 16. Sadržaj strateškog plana interne revizije

Slika 17. Usklađivanje elemenata u godišnjem planu

Slika 18. Obilježja odgovarajućih revizijskih dokaza

Slika 19. Ključna pitanja revizijskih postupaka

Slika 20. Temeljne vrste revizijskih testova

Slika 21. Vrste zahtjeva za mišljenjem internog revizora

Slika 22. Minimalni sadržajni elementi izvješća

Slika 23. Pravila sastavljanja izvještaja

Slika 24. Praćenje ostvarenih rezultata u procesu interne revizije

Slika 25. Organizacijska shema OTP

Slika 26. Struktura OTP banke

## POPIS TABLICA:

Tablica 1. Načela Baselskog odbora

Tablica 2. Planovi izvođenja revizije prema vremenu

Tablica 3. Dokumenti planiranja interne revizije

Tablica 4. Standardi prikupljanja revizijskih dokaza i radne dokumentacije

Tablica 5. Najčešći revizijski postupci

Tablica 6. Obilježja kvalitetnog izvještaja o provedenoj internoj reviziji

Tablica 7. Vrste izvješća interne revizije

Tablica 8: Mišljenje ispitanika o problemu funkcije interne revizije u banci

Tablica 9: Mišljenje ispitanika o fokusu i intenzitetu rada interne revizije

Tablica 10: Mišljenje ispitanika o doprinosu interne revizije u banci tijekom protekle godine

Tablica 11. Koleracija između ukupnog fokusa i intenziteta rada funkcije interne revizije te ukupnog doprinosa interne revizije u banci tijekom protekle godine

Tablica 12: Mišljenje ispitanika o fokusu i intenzitetu rada interne revizije unutar banke

## **PRILOZI**

### **Anketni upitnik**

- Vaše radno mjesto (funkcija) unutar Banke je:
  - Interni revizor
  - Viši menadžment
  - Srednji menadžment
  - Ostalo
  
- Vjerujete li da funkcija interne revizije ima odgovarajući status u Vašoj organizaciji?  
Da/Ne
  
- Kome unutar Vaše organizacije funkcionalno odgovara direktor interne revizije?  
Mogući odgovori su:
  - a. Predsjednik Uprave ili generalni direktor
  - b. Nadzorni odbor
  - c. Revizijski odbor
  - d. Drugo (navesti)
  
- Za sljedeća područja prema Vašem mišljenju ocijenite fokus i intenzitet rada funkcije interne revizije (gdje je 1- nedovoljan fokus i intenzitet rada, a 5 – vrlo visoki fokus i intenzitet rada):
  - a) Provjera internih kontrola
  - b) Unaprjeđenje poslovnih procesa

- c) Revizija usklađenosti sa zakonima i propisima
  - d) Procjena rizika i upravljanje rizicima
  - e) Transakcije i financijska revizija
  - f) Interno savjetovanje o operativni pitanjima
  - g) Interno savjetovanje o risk-managementu
  - h) Korporativno upravljanje
  - i) Drugo
- Prema Vašem mišljenju na ljestvici od 1 do 5 ocijenite doprinos interne revizije u banci tijekom protekle godine? (1- nema doprinosa, 5 – vrlo visoki doprinos)
- a) Procijenjene procedure interne kontrole i utvrđeni nedostaci
  - b) Poboľšana učinkovitost poslovanja
  - c) Uspostavljeno poštivanje politika I procedura organizacije
  - d) Otkrivanje prijevare(a)
  - e) Procjena rizika za organizaciju
  - f) Drugo
- Koji su, prema Vašem mišljenju najveći problemi Vašeg odjela, tj funkcije interne revizije? (zakoružite)
- a) Nedovoljan komunikacija između internih revizora i korisnika nalaza interne revizije
  - b) Nedostatak sposobnog stručnog osoblja
  - c) Nedovoljno korištenje prateće informatičke tehnologije
  - d) Nedovoljan budžet
  - e) Radna praksa i metodologija nisu dovoljno učinkovite
  - f) Nije dovoljno poraktivno orijentirana
  - g) Nedovoljna usredotočenost na ključne poslovne rizike i probleme
  - h) Drugo
- Prema Vašem mišljenju, s obzirom na odnos troškova i koristi kako trenutno ocjenjujete rad interne revizije unutar organizacije?
- a) mala korist, visok trošak
  - b) mala korist, nizak trošak
  - c) velika korist, nizak trošak
  - d) velika korist, veliki trošak
- Postoji li u Vašoj organizaciji obveza provođenja osiguranja kvalitete, odnosno unaprjeđenja interne revizije?
- a) Da
  - b) Ne

Koje je prosječno vrijeme trajanja ciklusa projekta interne revizije?

- do 1 mjeseca

- 1-3 mjeseci
  - 3-6 mjeseci
  - 6 mjeseci – 1 godine
- Koliko je prema Vašem mišljenju učinkovit postojeći proces praćenja rješavanja nalaza i preporuka interne revizije?
- a. Nedovoljno učinkovit
  - b. Zadovoljavajući
  - c. Jako učinkovit