

# Faze procesa interne revizije

---

**Sliško Uzel, Marina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **RRiF College of Financial Management / RRiF Visoka škola za financijski menadžment**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:198:266862>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-04-25**



image not found or type unknown

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Final Examination Papers University of Applied Sciences RRiF - Final Examination Papers and Diploma Papers](#)



zir.nsk.hr



image not found or type unknown

**RRiF VISOKA ŠKOLA ZA FINANCIJSKI MENADŽMENT U ZAGREBU**

**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ RAČUNOVODSTVO I FINACIJE**

**Marina Sliško Uzel**

**ZAVRŠNI RAD**

**FAZE INTERNE REVIZIJE**

**Zagreb, 2018.**

**RRiF VISOKA ŠKOLA ZA FINANCIJSKI MENADŽMENT U ZAGREBU**

PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ RAČUNOVODSTVO I FINACIJE

ZAVRŠNI RAD

**FAZE INTERNE REVIZIJE**

Ime i prezime studenta: Marina Sliško Uzel

Matični broj studenta: 228/09

Mentor: Anamarija Wagner, dipl. oec., predavač

Zagreb, 2018.

## **FAZE INTERNE REVIZIJE**

### **SAŽETAK:**

Interna revizija kao relativno nova znanstvena disciplina ima sve značajniju ulogu i u stalnom je usponu. Uz reviziju finansijskih izvještaja, interna revizije predstavlja značajan segment cjelokupne revizijske djelatnosti. S vremenom se interna revizija razvila u infrastrukturnu funkciju, čije se područje rada intenzivno razvija i širi - od ocjene finansijskih informacija sve do provjere i ocjene učinkovitosti i djelotvornosti cjelokupnog poslovnog procesa. Razvoj suvremene interne revizije rezultat je turbulentnih i složenih uvjeta poslovanja i odgovor na probleme koji se javljaju pri tradicionalnom pristupu odlučivanja. Posljedično tome, interna se revizija neophodno mora situirati u kontekst koncepta korporativnog upravljanja. U ovom radu obrađeni su pojmovi, temeljne odrednice kao i razvoj interne revizije te su detaljno analizirane faze interne revizije – koje pravilno provedene trebaju osigurati kvalitetu usluge aktivnosti internog revizora.

**KLJUČNE RIJEČI:** interna revizija, procesi interne revizije, faze interne revizije, korporativno upravljanje, rizici

## **INTERNAL AUDIT PHASES**

### **SUMMARY:**

Internal audit, as a relatively new scientific discipline has an increasingly important role and is constantly on the rise. In addition to the audit of the financial statements, internal audit represents a significant segment of the overall audit activity. Over time, internal audit has developed into an infrastructure function, whose scope of work is intensifying and expanding - from financial information assessment to verification and assessment of the efficiency and effectiveness of the entire business process. The development of modern internal audit is a result of turbulent and complex business conditions and the response to the problems that arise in the traditional decision-making approach. Consequently, the internal audit must necessarily be in the context of the concept of corporate governance. This paper deals with the concepts, the basic determinants and the development of internal audit, and the detailed internal audit phases - properly implemented - should provide the quality of internal auditor activity

**KEY WORDS:** internal audit, internal audit processes, internal audit stages, corporate governance, risks

## SADRŽAJ

|                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| FAZE INTERNE REVIZIJE .....                                                                                         | 1  |
| SAŽETAK: .....                                                                                                      | 1  |
| INTERNAL AUDIT PHASES .....                                                                                         | 2  |
| SUMMARY:.....                                                                                                       | 2  |
| 1. UVOD .....                                                                                                       | 5  |
| 2. POJAM REVIZIJE .....                                                                                             | 6  |
| 2.1. Sličnosti i razlike između eksterne i interne revizije .....                                                   | 8  |
| 3. INTERNA REVIZIJA .....                                                                                           | 10 |
| 3.1. Temeljne odrednice procesa interne revizije .....                                                              | 12 |
| 3.1.1. Interni revizor .....                                                                                        | 12 |
| 3.1.2. Standardi interne revizije i Međunarodni okviri profesionalnog djelovanja .....                              | 13 |
| 3.1.3. Profesionalna etika internih revizora .....                                                                  | 14 |
| 3.1.4. Organizacija odjela interne revizije .....                                                                   | 15 |
| 4. FAZE INTERNE REVIZIJE .....                                                                                      | 17 |
| 4.1. pristupi u obavljanju interne revizije – tradicionalni pristup i interna revizija<br>utemeljena na riziku..... | 17 |
| 4.2 Upravljanje rizicima i procjena rizika .....                                                                    | 20 |
| 4.3. Procjena rizika u procesu interne revizije.....                                                                | 23 |
| 4.4. Planiranje interne revizije .....                                                                              | 25 |
| 4.4.1. Planovi odjela interne revizije .....                                                                        | 27 |
| 4.4.2. Razvijanje programa interne revizije .....                                                                   | 30 |
| 4.5. Kritičko ispitivanje i ocjena poslovanja .....                                                                 | 31 |
| 4.5.1. Metode i tehnike interne revizije.....                                                                       | 32 |
| 4.5.2. Testiranje i formiranje radne dokumentacije .....                                                            | 32 |
| 4.6. Izvješćivanje o rezultatima ispitivanja .....                                                                  | 33 |

|                                                            |           |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>4.6.1. Vrste izvješća interne revizije .....</i>        | <i>35</i> |
| <i>4.6.2. Sadržaj izvješća interne revizije .....</i>      | <i>36</i> |
| <i>4.7. Praćenje rezultata rada internog revizora.....</i> | <i>38</i> |
| <b>5. ZAKLJUČAK.....</b>                                   | <b>40</b> |
| <b>6. LITERATURA .....</b>                                 | <b>41</b> |
| <b>7. POPIS SLIKA I TABLICA .....</b>                      | <b>43</b> |

## 1. UVOD

U uvjetima suvremenog tržišnog gospodarstva revizija se javlja kao nužnost. Revizija danas preuzima sve značajniju ulogu o realnosti prezentiranih informacija i opće percepcije o uspješnosti određenog poslovnog subjekta. U današnjem turbulentno poslovnom okruženju koje je obilježila recesija i visok stupanj nesigurnosti u poslovanju, postavila se potreba za adekvatnim ustrojem društva kao i cjelokupnog javnog sektora koji su izloženi velikom broju rizika. Da bi u takvom okruženju društva osigurala rast i razvoj, te opstanak na tržištu nužna je uspostava kvalitetnog procesa upravljanja rizicima. Budući da je to kompleksan proces, od ključnih ljudi u društvu očekuje se stručnost i rendgenski pristup nadzora nad poslovanjem društva i predviđanja budućnosti. Iz tog je razloga u današnjim suvremenim uvjetima poslovanja interna revizija postala značajan instrument poslovnog odlučivanja, organizirana unutar društva kao podrška i pomoć menadžmentu, a usmjerena na ispitivanje i ocjenu cjelokupnog poslovanja društva. Također je interna je revizija prepoznata kao alat za poboljšanje efikasnosti poslovanja te iz dana u dan dobiva sve veću važnost.

U završnom radu definirala sam pojam revizije, njen zadatak i ciljeve. Zatim sam navela koje su vrste, postulati i standardi koji se primjenjuju pri obavljanju revizije. Radom je opširnije prikazan osnovni cilj, zadatci i pojmovno određenje interne revizije. Pretpostavka je da je rad internog revizora kompleksan i zahtjevan posao koji se treba pažljivo provoditi kroz nekoliko faza, te da kvalitetan rad internih revizora pridonosi uspješnosti poslovnih procesa u društvu. Kao osnovnu temu završnog rada nastojala sam utvrditi koje su temeljne faze interne revizije, njihovi zadaci, obuhvat, rezultate i dokumente koje svaka faza interne revizije treba prikazati. Nadalje prikazana je uloga internog revizora u svakoj od tih faza i važnost sudjelovanja menadžmenta u procesu obavljanja interne revizije kao i osvrt na važnost novog konceptijskog modela interne revizije koji se temelji na riziku.

## 2. POJAM REVIZIJE

Revizija, prema latinskom *revidere* znači pregledati, pogledati unatrag, naknadno ispitati neke činjenice i slično. Za reviziju se u engleskom jeziku koristi riječ *audit*, u talijanskom *revisione*, u francuskom *revision*, u njemačkom *wirtschaftsprüfung*, a svi ti nazivi imaju istovjetno značenje. U revizijskoj literaturi nailazimo na različite definicije revizije. Brojni su se teoretičari, profesionalna udruženja i organizacije tijekom višestoljetnog povijesnog razvoja revizije, bavili problematikom pojmovnog određenja. Bogatstvu revizijske teorije doprinijeli su različiti pogledi i definicije ovisno kojem stajalištu autor daje veće značenje.

Po W. B. Meigsu reviziju možemo definirati kao kritički pogled na računovodstvenu evidenciju i postupke temeljene na odgovarajućim ispravama u svrhu utvrđivanja dali na taj način prezentirana financijska izvješća pošteno prikazuju financijsko stanje i rezultate izvršenih transakcija.<sup>1</sup> Ova definicija posebnu važnost pridaje pouzdanosti računovodstvene evidencije. Polazi se od pretpostavke da ako je računovodstvena evidencija pouzdana da je i slika koju njena izvješća prikazuju odraz stvarnog stanja. Grupa autora navodi: „Revizija je ispitivanje ili istraživanje financijskih izvještaja i drugih računovodstvenih evidencija, te ostalih evidencija o poslovanju društva od strane neovisnih javnih računovođa izvan promatranog društva.“<sup>2</sup>

Američko udruženje računovođa dalo je definiciju revizije koja po mišljenju Robertsona i Davisa najbolje odražava njenu bit i značaj. Prema njima, revizija je proces kojim se na sustavni način ispituju poslovne aktivnosti i događaji temeljeni na prikupljenim dokazima, njihova međusobna usklađenost te primjena utvrđenih kriterija i njihov odraz na prikazani rezultat.<sup>3</sup> Govoreći o reviziji kao sustavnom procesu, ova definicija posebno ukazuje na njenu korisnost odnosno pomoć prilikom donošenja odluka. Posebna se važnost pridaje dokazima. Mišljenje revizora mora biti u potpunosti utemeljeno, odnosno ne smije biti rezultat impresije. Tako utemeljeno mišljenje ima posebnu snagu u smislu povjerenja

---

<sup>1</sup> Meigs, W. B., „Principles of Auditing“, Irwin, R. D., Inc, Homewood, Illinois, 1953., str.1.

<sup>2</sup> Meigs, W. B., Whittington, O. R., Pany, K. J., Meigs, R. F., „Principles of Auditing“, Irwin, Homewood, Illinois, 1988., str. 33.

<sup>3</sup> Robertson, J. C., Davis, F. G., „Auditing“, Irwin, Homewood, Illinois, 1988., str. 4.

svih korisnika u financijska izvješća. Takva izvješća mogu služiti kao najvažnija podloga za odlučivanje.

Isto udruženje koje je zapravo organizacija profesora računovodstva daje slijedeću definiciju: „Revizija je sistematičan proces objektivnog prikupljanja i ispitivanja dokaza o ekonomskim aktivnostima i događajima s ciljem utvrđivanja stupnja njihove usklađenosti s unaprijed postavljenim kriterijima, te priopćavanja rezultata zainteresiranim korisnicima.“<sup>4</sup>

Temeljni je zadatak revizije zaštita interesa vlasnika kapitala, te stvaranje pouzdane informacijske podloge za racionalno odlučivanje i upravljanje. Reviziju uvijek valja promatrati kao pretpostavku kvalitetnih i vjerodostojnih informacija i kao takva ona postaje jedan od ključnih instrumenata upravljačke ekonomije, odnosno temelj međusobnog komuniciranja i povjerenja svih interesnih skupina koje izravno ili neizravno upravljaju poslovanjem društva. Samo pouzdane i objektivne informacije mogu u najvećoj mjeri osigurati zaštitu interesa vlasnika kapitala i omogućiti uspješno poslovno odlučivanje. U tom kontekstu, temeljni je cilj revizije omogućiti revizoru izražavanje mišljenja o realnosti i objektivnosti financijskih izvještaja u svim značajnim aspektima, te o njihovoj usklađenosti s utvrđenim okvirom financijskog izvještavanja. Revizorovo mišljenje o financijskim izvještajima ne može biti jamstvo za uspješnost i učinkovitost poslovanja društva u budućnosti, jer za to odgovornosti snosi menadžment društva.

Dužnost je menadžmenta da oblikuje odgovarajući računovodstveni sustav i sustav internih kontrola, odnosno da pripremi i objavi financijske izvještaje, dok je revizorova dužnost da na temelju prikupljenih revizijskih dokaza, koji su sadržani u radnoj dokumentaciji revizora i izrađeni sukladno revizijskim standardima i kodeksom profesionalne etike, izrazi mišljenje o realnosti i objektivnosti financijskih izvještaja klijenata. Revizija pridonosi vjerodostojnosti financijskih izvješća. Revidiranim financijskim izvješćima se može vjerovati što je od posebne važnosti svim korisnicima – od vlasnika, banaka, kreditora, ostalih vjerovnika do države. Revidirano je financijsko izvješće je općeprihvaćeni način na koji poslovodstvo izvještava o postignutim poslovnim rezultatima i financijskom položaju. Pridjev revidirani uz financijsko izvješće označava da

---

<sup>4</sup> Definicija Američkog udruženja računovođa objavljena 1973., citirano prema Dunn, J., „Auditing: Theory and Practice“, Prentice Hall, London, 1996., str. 6.

bilanca stanja, račun dobiti i gubitka prikazuju po stručnom mišljenju neovisnog revizora pošteno i objektivno financijsko stanje.

### **2.1. Sličnosti i razlike između eksterne i interne revizije**

Revizija financijskih izvještaja i interna revizija dva su temeljna i najznačajnija dijela kompletne revizorske profesije. Za razliku od eksterne revizije, koja je u pravilu inicirana zakonskim propisima, interna revizija nastaje isključivo kao potreba društva i menadžmenta bez obzira što njeno provođenje, u pravilu, nije obavezno. Interna i eksterna revizija se ne isključuju - naprotiv - povezane su i međusobno se nadopunjuju.

Značajan dio rada interne revizije može biti iznimno koristan eksternoj reviziji, budući da rezultati rada internog revizora utječu na vrstu, vremenski raspored i opseg same eksterne revizije. Kada su bolje organizirani sustavi interne kontrole u društvu i zadovoljavajuće funkcioniraju, eksterni revizori kod provjere koriste manji broj testova i provjera, te se u pravilu, smanjuje vjerojatnost pogreške u nalazu eksterne revizije.<sup>5</sup> Isto tako, u standardima interne revizije ističe se da je bitan element kvalitete upravljanja odjelom interne revizije koordinacija učinka rada interne i eksterne revizije.

Sukladno tome, postupak eksterne revizije uvijek počinje s upoznavanjem, provjerom i ocjenom pouzdanosti internih kontrola i tek na temelju tih saznanja, određuje se reprezentativni uzorak – pomoću kojeg će se testirati podaci iz financijskih izvještaja kako bi se utvrdila njihova realnost i objektivnost.

Nadalje, reviziju financijskih izvještaja (eksternu reviziju) provode neovisni eksterni revizori – i one je najčešće usmjerena na ispitivanje vjerodostojnosti, objektivnosti i realnosti financijskih izvještaja s ciljem izražavanja revizorskog mišljenja, dok je primarni cilj interne revizije ocjena cjelokupnog poslovanja, s posebnim naglaskom na uvid u računovodstveni sustav i sustav internih kontrola, te ispitivanje financijskih i drugih poslovnih informacija potrebnih za potrebe upravljanja.

Veza između interne i eksterne revizije očituje se u tome što se i eksterna i interna revizija u svom djelovanju moraju pridržavati određenih zahtjeva i pravila koje je utvrdila

---

<sup>5</sup> Vidjeti, Robertson, J. C., Davis, F. G.: „Auditing“, op. cit., str. 9. i Meigs, W. B., Whittington, O. R., Pany, K. J., Meigs, R. F.: „Principles of Auditing“, op. cit., str. 35.

profesija. U okviru eksterne revizije, najznačajniji segment pravila sadržan je u odgovarajućim nacionalnim ili Međunarodnim revizijskim standardima i kodeksu profesionalne etike revizora, dok standardi interne revizije i kodeks profesionalne etike internih revizora imaju ključnu ulogu u određivanju postupaka provedbe interne revizije.

Imajući u vidu ciljeve i zadatke interne i eksterne revizije, vidljivo je da su zajednički interesi eksternog i internog revizora učinkovit sustav internih kontrola i njihovo uspješno funkcioniranje, te priprema vjerodostojne informacijske podloge za potrebe upravljanja. I internoj i eksternoj reviziji zajedničko je to što su svojim djelovanjem usmjereni zaštititi i očuvanju kapitala i imovine kao temeljnog uvjeta funkcioniranja tržišnog gospodarstva u suvremenim uvjetima.

### 3. INTERNA REVIZIJA

Kad se radi o poslovanju velikih, diversificiranih i decentraliziranih poslovnih sustava u današnjim iznimno složenim i nestabilnim uvjetima, postavlja se pitanje dostatnosti internog nadzora nad njihovim poslovanjem koji se provodi internim kontrolama. Sve s više javlja potreba za kritičkim ispitivanjem i ocjenom funkcioniranja internih kontrola. U takvim okolnostima organizira se interna revizija koja nadzire računovodstvene i administrativne kontrole, odnosno pruža dodatni, viši stupanj nadzora nad cjelokupnim poslovanjem društva.

Interna revizija je nezavisna poslovna funkcija profitne i/ili neprofitne organizacije javnog i/ili privatnog sektora koja istražuje, preispituje, analizira, procjenjuje i pregledava funkcioniranje određenog entiteta u cilju unaprjeđenja ekonomičnosti, učinkovitosti i djelotvornosti poslovanja.<sup>6</sup> Kao i velik broj drugih ekonomskih djelatnosti, interna se revizija najranije i najintenzivnije počela razvijati u zemljama Zapada, kao što su Sjedinjene Američke Države i Velika Britanija. Njezin nagli razvitak djelomično je i posljedica većih ekonomskih kriza koje su se počele događati 20-ih i 30-ih godina ovog stoljeća.

Temeljni je cilj interne revizije u suvremenim uvjetima ispitati i ocijeniti ukupnost funkcioniranja čitavog poslovnog sustava, te dati mišljenje i prijedloge za poboljšanje njegova poslovanja. Interna revizija je djelotvoran instrument menadžerske kontrole. Iako se često ograničava na reviziju računa, ona se u svom području rada odnosi na reviziju poslovanja u cjelini. Tako interni revizori u pokušaju provjere vjerodostojnosti dokumentacije, također ocjenjuju politiku, procedure, ovlasti, kvalitetu odlučivanja i upravljanja, djelotvornost metoda i postupaka, specifične probleme, pojedine faze poslovanja i slično.<sup>7</sup>

Sukladno suvremenim trendovima u organizaciji i upravljanju društvom prema kojima će težište u budućnosti biti na fleksibilnosti, decentralizaciji, informacijama i komunikaciji, demokratskom stilu vođenja, timskom radu bez naglašene hijerarhije, inovativnosti i znanju, te promijenjenim zahtjevima koji se u skladu s tim pred internu reviziju postavljaju, međunarodna skupina specijalista (GTF - Guidance Task Force), koja

---

<sup>6</sup> Crnković, B.: „Interna revizija“, Mikrorad; Zagreb; 1997.; str.5.

<sup>7</sup> Tušek, B.: „Revizija – instrument poslovnog odlučivanja“, Poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb, 2001., str. 83.

djeluje unutar američkog (svjetskog) Instituta internih revizora, oblikovala je nakon dvije godine intenzivnog rada novu definiciju interne revizije za 21. stoljeće: "Interna revizija neovisno je i objektivno jamstvo i savjetnička aktivnost koja se rukovodi filozofijom dodane vrijednosti s namjerom poboljšanja poslovanja organizacije. Ona pomaže organizaciji u ispunjavanju njezinih ciljeva sistematičnim i na disciplini utemeljenim pristupom procjenjivanja djelotvornosti upravljanja rizicima organizacije, kontrole i korporativnog upravljanja."

Pojmovno određenje interne revizije ukazuje na njezine temeljne značajke:<sup>8</sup>

- internu reviziju provode osobe zaposlene u društvu čije se poslovanje ocjenjuje,
- radi se o neovisnoj funkciji ispitivanja, prosuđivanja i ocjenjivanja, bez ikakvih ograničenja ili restrikcija na prosudbu internog revizora,
- sve aktivnosti društva spadaju u djelokrug rada internog revidiranja,
- interna revizija organizira se kao podrška i pomoć menadžmentu i organizaciji u cjelini, stoga je savjetodavna (stožerna), a ne linijska funkcija društva.

Osnovni zadatci interne revizije jesu:<sup>9</sup>

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

---

<sup>8</sup> Tušek, B. i Sever, S.; „Uloga interne revizije u povećanju poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj- empirijsko istraživanje“; 2007., [www.hrcak.com](http://www.hrcak.com)

<sup>9</sup> Filipović, I. „Revizija“, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 23.

### **3.1. Temeljne odrednice procesa interne revizije**

Interna revizija predstavlja ispitivanje i ocjenu gotovo svih aspekata poslovanja društva. Važno je utvrditi kriterije za ocjenu poslovanja, i definirati postupke obavljanja interne revizije. Objekt revizije je poslovanje društva i njegovi financijski izvještaji, dok je predmet predstavlja stupanj usklađenosti poslovanja društva i njegovih financijskih izvještaja s unaprijed postavljanim kriterijima. Potrebno je utvrditi i analizirati cijeli proces obavljanja interne revizije kojim se osigurava uspješno ostvarivanje svih njezinih ciljeva i uloge u društvu. Svaka organizacija, polazeći od svojih ciljeva definira vlastite revizorske potrebe iz kojih proizlazi definiran sadržaj i opseg revizorskog posla i aktivnosti internog revizora. Sve aktivnosti moraju se provoditi u skladu s temeljnim odrednicama postupka obavljanja interne revizije – standardima, kodeksom profesionalne etike i drugim internim pravilima.

#### **3.1.1. Interni revizor**

Interni revizori zaposleni su u društvu gdje obavljaju reviziju i sami organiziraju i provode program interne revizije kao cjelovit test efektivnosti svih aspekata interne kontrole. Profesija internog revizora postavlja određene uvjete pod kojima neka osoba može dobiti status internog revizora i obavljati poslove interne revizije. Visoka razina stručnosti i kompetentnosti internog revizora jedan je od temeljnih uvjeta. Zahtijevana stručnost i kompetentnost obuhvaća ne samo formalno obrazovanje nego i kontinuirano usavršavanje i razvoj, te polaganje ispita za stjecanje revizijskih zvanja. Najpoznatiji i najcjenjeniji ispit organizira američki Institut internih revizora sa sjedištem u Floridi i to za zvanje ovlašteni interni revizor (*CIA – Certified Internal Auditor*). U Republici Hrvatskoj također postoji Program stručnog usavršavanja za zvanje ovlašteni interni revizor. Potrebno je položiti ispit koji se sastoji od općeg i posebnog dijela, gdje se pristupnici trebaju specijalizirati za jedno od tri područja: banke i financijske institucije, gospodarstvo, neprofitne organizacije i proračunske korisnike. Pravila profesionalnog ponašanja internih revizora nalažu obvezu primijeniti čestitost, objektivnost i marljivost u obavljanju svojih dužnosti, trebaju biti odani poslu i ciljevima organizacije, ne smiju preuzimati poslove i aktivnosti suprotne zahtjevima profesije i ciljevima organizacije, ne smiju primati poklone i naknade od zaposlenih ili klijenata organizacije, smiju preuzeti samo one poslove za koje su stručno osposobljeni i za koje mogu razumno očekivati da će ih dovršiti, trebaju se pridržavati standarda za

profesionalno obavljanje interne revizije, treba biti razboriti u korištenju prikupljenih informacija o poslovanju, trebaju objaviti utemeljeno mišljenje i trebaju kontinuirano težiti poboljšanju znanja i učinkovitosti usluge.

### ***3.1.2. Standardi interne revizije i Međunarodni okviri profesionalnog djelovanja***

Revizijski standardi daju temeljni okvir kojim se utvrđuju načela i daju smjernice za postupak obavljanja interne revizije. Svaka profesija tako i revizijska postavlja određene zahtjeve kojih se pripadnici revizijske struke trebaju pridržavati u svom radu i koja se trebaju nastojati kontinuirano usavršavati. Najznačajniji segment pravila sadržan je u standardima interne revizije, kojima se nastoji osigurati kvalitetan rad interne revizije u društvu. Institut internih revizora je 1978. godine objavio Standarde za profesionalno obavljanje interne revizije. Oni obuhvaćaju ukupno 25 standarda koji su klasificirani u pet temeljnih skupina:

- neovisnost
- stručnost
- djelokrug rada
- obavljanje revizije
- upravljanje internom revizijom.

Promjene u okolini djelovanja društava, novi zahtjevi te promjene u samoj profesiji internih revizora nametnule su nužne promjene i prilagodbe postojećih Standarda. Novi standardi interne revizije, nakon nekoliko intervencija u sadržaju u primijeni su od 01. siječnja 2001. g. Do 2006. g. ti standardi su prepoznati kao nezamjenjiv okvir profesionalnog djelovanja internih revizora na međunarodnoj razini te je odobren prijevod na 32 jezika. U 2005. g. osnovana je radna skupina od strane Instituta internih revizora (IIA) za evaluaciju Okvira profesionalnog djelovanja u smislu jasnoće, ažurnosti i mogućnosti dosljedne primjene na međunarodnoj razini. Isto tako, identificirani su određeni problemi u primjeni Okvira profesionalnog djelovanja, problemi u proceduri objavljivanja brojnih dokumenata Instituta internih revizora, kao i u njihovu usvajanju i odobravanju. Rezultat konačnog izvješća radne skupine je Međunarodni okvir profesionalnog djelovanja (International Professional Practices Framework – IPPF) – MOPD - s redefiniranom strukturom i sadržajne preporučenih i obveznih smjernica. Nakon nekoliko izmjena (2009.

g. i 2011. g.) u primjeni je posljednje izdanje od 2013. g. Svrha je Međunarodnog okvira profesionalnog djelovanja organizirati sistematizirajuće obvezujuće i neobavezujuće smjernice za uspostavljanje i djelovanje interne revizije diljem svijeta – kako bi se osigurala kvaliteta usluga interne revizije.

Međunarodni okvir za profesionalno djelovanje sadrži dvije vrste smjernica:

- obvezujuće smjernice
- snažno preporučene smjernice

Obvezujuće smjernice uključuju:

1. definiciju interne revizije,
2. etički kodeks (Code of Ethics) i
3. međunarodne standarde za profesionalno obavljanje interne revizije (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing)

Snažno preporučene smjernice sadrže:

1. sažetke osnovnih gledišta (Position Papers),
2. preporuke za rad (Practice Advisories) i
3. praktične vodiče (Practice Guides)<sup>10</sup>

### ***3.1.3. Profesionalna etika internih revizora***

Osim standarda koje treba slijediti interni revizor nameću mu se i zahtjevi profesionalnog djelovanja koja utvrđuju svoja pravila koja se temelje na općim etičkim normama koja pripadnici struke moraju poštovati. Kodeks profesionalne etike čini skup standarda profesionalnog ponašanja prilikom rješavanja stručnih zadataka i problema, a sve u općem interesu profesije. Standardi ponašanja uglavnom govore o obvezama internih revizora prema njihovim poslodavcima, ali i o poštenju, odgovornosti i moralu u obavljanju interne revizije. Kodeks etike za interne revizore sadrži temeljna etička pravila ponašanja u

---

<sup>10</sup> Tušek, B., Lajoš, Ž., Barišić, I., „Interna revizija“ Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2014., str. 74

različitim područjima interne revizije. Načela kodeksa profesionalne etike su poštenje, objektivnost, povjerljivost i kompetentnost.

#### **3.1.4. Organizacija odjela interne revizije**

Sukladno standardima interne revizije rukovoditelj odjela revizije ili glavni revizor donose pisanu izjavu ili dokument o ciljevima, ovlastima i odgovornostima interne revizije, koji su odobreni od strane menadžmenta ili odbora za reviziju. Tim su dokumentom svi zainteresirani sudionici poslovnog procesa upoznati s položajem interne revizije, misiji, načinima organizacije i upravljanja. Njime se definira uloga i korist internog revizora u društvu, granice odgovornosti revizora, način funkcioniranja, pravo na pristup informacijama i ostalo. Neophodno je i definirati strategiju interne revizije koja utvrđuje koje organizacijske potrebe interna revizija svojim proizvodima i uslugama treba zadovoljiti, kojim resursima i koja je metodologija rada odjela. Definiranje strategije je opsežan proces u sklopu kojeg je potrebno analizirati razne unutarnje i vanjske čimbenike, te ona treba biti oblikovana tako da podupire ostvarivanje strategije društva.

Interna revizija unutar neke organizacije smještena je, ovisno o promišljanjima menadžmenta, u različitim udjelovima organizacijske strukture. Interna revizija često je smještena unutar službi financija, računovodstva, kontrolinga i slično, ili kao samostalna organizacijska jedinica, te se u većim društvima organizira kao stožerno tijelo uprave i nadzornog odbora. Često se radi postizanja većeg stupnja neovisnosti organizira odbor za reviziju, kao savjetodavno tijelo nadzornog odbora kojem je interni revizor odgovoran za svoj rad. Temeljni zadatci odbora za reviziju su:<sup>11</sup>

- razmatranje financijskih aspekata poslovanja
- nadzor nad revizijskim procesom koji provodi eksterni i interni revizor
- razmatranje godišnjeg izvješća i revizorova izvješća o njegovoj realnosti i objektivnosti
- unaprjeđenje sustava internih kontrola
- koordinacija rada eksterne i interne revizije.

---

<sup>11</sup> Spencer Pickett, K.H.: The international Auditing Handbook, John Wiley & Sons, New York, 1997., str.105.-106.

Unutarnja organizacija interne revizije može biti sastavljena na više načina. Unutar odjela mogu se formirati timovi za realizaciju određenih pojedinačnih zadataka. Tako unutarnja organizacija može biti usmjerena prema uslugama, korisnicima i kombinacijom navedenih kriterija. Kako bi članovi timova bili međusobno povezani potrebno je uspostaviti mehanizme koordinacije i komunikacijske kanale, što se postiže hijerarhijom, utvrđenim pravilima, programima i procedurama te decentralizacijom odlučivanja. Osoblje odjela interne revizije se obično raspoređuje na nekoliko razina: vježbenik, mlađi revizor ili asistent, revizor, viši revizor, revizor nadzornik i rukovoditelj interne revizije.

## **4. FAZE INTERNE REVIZIJE**

Kakav će revizijski pristup koristiti neka organizacija ovisi o analizi nekoliko bitnih čimbenika kao što su zahtjevi menadžmenta, pravila odbora za reviziju, zatim profesionalnoj prosudbi internih revizora i o njihovom praktičnom iskustvu. Posao revizije uključuje odgovarajuće planiranje, ispitivanje i ocjenu informacija, izvještavanje i ispitivanje poduzetih mjera za otklanjanje uočenih slabosti. Kada se utvrde kriteriji za ocjenu poslovanja i definiraju postupci obavljanja revizije, započinje proces samog izvođenja revizije u određenoj organizaciji. Ključne faze tog procesa su:<sup>12</sup>

- planiranje interne revizije
- kritičko ispitivanje i ocjena poslovanja
- izvješće o rezultatima ispitivanja
- praćenje rezultata rada internog revizora

### **4.1. Pristupi u obavljanju interne revizije – tradicionalni pristup i interna revizija utemeljena na riziku**

Uloga interne revizije u procesu upravljanja društvom u stalnom je usponu. Interna revizije je imala primarnu ulogu „policajca društva“ i smatrala se nužnom za uspostavu kontrole unutar organizacije, ali ne i za ostvarenje glavnih ciljeva<sup>13</sup>.

50-tih godina interna revizija bila je orijentirana isključivo na formalno i sadržajno ispitivanje svrhovitosti, i interna revizija služila je kao dopuna eksternoj reviziji. Tek 80-tih godina interna revizija dobiva novi koncept koji se temelji na kontrolama. Godine 1978. Institut internih revizora formalno je odobrio Standarde za profesionalno obavljanje interne revizije (Standard for the Professional Practice of Internal Auditing) gdje je i objavljena prva definicija interne revizije prema kojoj ona predstavlja „neovisnu procjenjivačku aktivnost ustanovljenu kao pomoć unutar organizacije. Cilj je interne revizije pomoć članovima organizacije u učinkovitom izvršavanju njihovih dužnosti. U tu svrhu, interna revizija ih

---

<sup>12</sup> Tušek, B. „Revizija – instrument poslovnog odlučivanja“ Poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb, 2001., str. 206.

<sup>13</sup> Tušek, B. „Interna revizija“ Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2014., str. 268

opskrbljuje analizama, procjenama, preporukama, savjetima i informacijama koje se odnose na revidirane aktivnosti.<sup>14</sup>

Interna revizija prošla je dug razvojni put i niz promjena. Do kraja devedesetih godina prošlog stoljeće, interna revizija bila je fokusirana na interne kontrole (control based auditing) – na usklađenost kontrola s propisanim internima normama i regulativom. Interna revizija služila je kao pomoć da interne kontrole ispunjavaju svoju svrhu – poboljšanje oblikovanja kontrola, otkrivanje nepravilnosti i davanja dodatnih informacija o poslovanju višem menadžmentu.

Ovakav pristup smatra se prvim metodološkim pristupom internoj reviziji. Procjenjivanje se temeljilo na transakcijskom pristupu obavljanja revizorskih aktivnosti (*transaction-based audit approach*) – gdje se testiraju pojedinačne transakcije unutar društva i ispituje njihova točnost. Uloga revizora se bazirala na izvještavanju o pogreškama ili nedostacima bez analize ili razumijevanja uključenih rizika troškova. Uz ovakav pristup, interna revizija nije mogla razviti svoje potencijal, te je interna revizija relativno izolirana u odnosu na menadžere i ostale zaposlenike. Ovakav tradicionalan pristup internoj reviziji najviše je rezultirao nedostatkom globalne perspektive – jer orijentacija na usklađenost ne omogućava procjenu funkcioniranja kontrola u kontekstu minimiziranja rizika.<sup>15</sup>

Sukladno tome, razvija se novi pristup obavljanju revizije – interna revizija utemeljena na riziku (*risk-based audit approach*). Usljed velikih ekonomskih i financijskih kriza, razvija se potreba za ključnim prepoznavanjem i razumijevanjem rizika i njegovim upravljanjem. Ovim putem, interna revizija dobiva novi put u organizaciji i okruženju, te se aktivno uključuje i pridonosi ostvarenju ciljeva društva. Kontinuirana prilagodba interne revizije zahtjevima okoline jest *conditio sine qua non* njezina daljnjeg razvoja.<sup>16</sup>

Interna revizija utemeljena na rizicima fokusira se na aktivnosti koje su od primarne važnosti u društvu i njihovim ciljevima i prijetnjama njihovu ostvarenju, tj. rizicima, a tek onda na kontrole. Informacije prikupljenje u procesu interne revizije imaju vrlo važnu ulogu u procesu odlučivanja menadžmenta. Interne kontrole su i dalje važni dijelovi procesa

---

<sup>14</sup> Ramamoorti, S. Internal Auditing: History, Evolution and Prospect, citirano prema Bailey, A. D. Gramling, A. A., Ramamoorti, S., Research Opportunities in Internal Auditing, op. Cit., str. 6.

<sup>15</sup> Beneš, V., Internal Audit and its approach to the risk of mitigation, op. Cit., str. 11.

<sup>16</sup> Tušek, B., Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2014., str. 271.

revizije, ali je primarno procjenjivanje poslovnih ciljeva i povezanih rizika. Potreba za učinkovitim upravljanjem rizicima javlja se i kao odgovor upravljačkih struktura na rastuću globalnu konkurenciju za što su potrebne pravovremene, pouzdane i kvalitetne informacije u svrhu poslovnog odlučivanja i ostvarenja poslovnih ciljeva. Isto tako, raste potreba za dodatnim uvjerenjem o kvaliteti oblikovanih internih kontrola usmjerenih na poboljšanje kvalitete financijskog izvještavanja te etičkog i pravnog integriteta.

Tablica 1: **Promjena paradigme interne revizije**

| Karakteristike                           | Stara paradigma                                                                                            | Nova paradigma                                                                                                                  |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fokus internog revizora</b>           | Interne kontrole                                                                                           | Poslovni rizici                                                                                                                 |
| <b>Odgovor internog revizora</b>         | Reaktivan, reagiranje nakon nastanka događaja, diskontinuiran, promatrači u definiranju strateških planova | Obvezatan, u stvarnom vremenu, kontinuirani nadzor, sudjelovanje u definiranju strateških planova                               |
| <b>Procjena interne revizije</b>         | Čimbenici rizika                                                                                           | Planiranje uz pomoć scenarija                                                                                                   |
| <b>Testiranje interne revizije</b>       | Značajne kontrole                                                                                          | Značajni rizici                                                                                                                 |
| <b>Metode interne revizije</b>           | Naglasak na cjelovitom i detaljnom testiranju kontrola                                                     | Naglasak na važnosti pokrivenosti širokog spektra poslovnih rizika                                                              |
| <b>Preporuke interne revizije</b>        | Interne kontrole:<br>- Ojačati<br>- Odnos koristi i troškova<br>- Učinkovite/Djelotvorne                   | Upravljanje rizicima:<br>- Izbjeći/Diversificirati rizik<br>- Podijeliti/Transferirati rizik<br>- Kontrolirati/Prihvatiti rizik |
| <b>Izvještavanje interne revizije</b>    | U svezi s kontrolama                                                                                       | U svezi s rizicima procesa                                                                                                      |
| <b>Uloga interne revizije u poduzeću</b> | Neovisna ocjenjivačka funkcija                                                                             | Integracija s upravljanjem rizicima i korporativnim upravljanjem                                                                |

Izvor: Tušek B.: „Interne revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2014., str. 272

Najznačajnija razlika između tradicionalnog i novog modela interne revizije je u strateškoj analizi i procjeni poslovnih procesa koje prethode obavljanju same interne revizije.

Interna revizija temeljena na riziku odnosi se na način procjenjivanja identifikacije i upravljanja značajnim prijetnjama za ostvarenje ciljeva društva. Ovaj pristup omogućuje internoj reviziji pružanje objektivnog jamstva upravi ili revizijskom odboru o učinkovitosti cijelokupnog procesa upravljanja rizicima.<sup>17</sup>

Ciljevi revizije:

- da proces upravljanja rizicima djeluje u skladu s njegovom namjerom
- da su odgovori koje menadžment poduzima prema rizicima adekvatni i efektivni u smislu smanjivanja rizika na prihvatljivu razinu

Kako je interna revizija usmjerena na ciljeve; prvo je potrebno utvrditi prikladnost postavljenih ciljeva i adekvatnost procesa za otkrivanje, procjenu i upravljenje rizicima.

Društva mogu imati razvijenije procese upravljanja rizicima i manje razvijene. Zadaća internog revizora je procjena da li se adekvatno upravlja rizicima – ako ne, tada treba revidirati poslovne ciljeve i procese upravljanja.

Promjena pristupa interne revizije ima vrlo značajne implikacije na sam proces interne revizije posebno na fazu planiranja i izvještavanja o rezultatima. Interna revizija aktivno sudjeluje u stvaranju vrijednosti i uključuje menadžment u daleko većem opsegu.

U suvremenom poslovanju naglasak je na obavljanju interne revizije utemeljene na riziku, ali ovaj pristup ne isključuje i korištenje drugih pristupa – koji se temelje na kontroli. Interna revizija utemeljena na riziku ustvari nadograđuje prethodno razvijeni transakcijski pristup. Ovo je vrlo važno, jer ako menadžment nije prepoznao određene rizike i prijetnje, tada neće moći niti implementirati određene mehanizme kontrole i zaštitu od rizika.

#### **4.2 Upravljanje rizicima i procjena rizika**

Kako suvremena društva djeluju u nestabilnom i vrlo promjenjivom okruženju, sve je više naglasak na važnosti uloge koncepta rizika. Koncept rizika sadržan je i u najnovijoj

---

<sup>17</sup> Tušek, B.: Interna revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2014. G., str. 272

definiciji interne revizije koju je objavio međunarodni Institut internih revizora i u revidiranim Međunarodnim standardima za profesionalno obavljanje interne revizije.

Rizik je <sup>18</sup> vjerojatnost nastanka nekog događaja koji će imati posljedice na ostvarivanje ciljeva organizacije. Obično se izražava u terminima posljedica i vjerojatnosti nastanka.

Radi ostvarenja ciljeva, menadžment nastoji makimizirati svoje snage i prilike iz okruženja uz minimiziranje vlastitih slabosti i prijetnji u okolini. Proces razmatranja rizika naziva se analiza rizika (*risk analysis*). Svrha analize nije predviđanje, nego uvažavanje čimbenika neizvjesnosti i donošenja poslovnih odluka. Analiza ponajprije uključuje „kvantifikaciju rizika kadaje to moguće, a kada ista nije moguća, istraživanje rizika s različitih aspekata u kvalitativnom smislu.”<sup>19</sup>

Sukladno tome, u procesu upravljanja rizicima bitan je proaktivan pristup, gdje rizici ne uključuju samo opasnost i onemogućavanje ostvarivanje zadanih ciljeva, nego i mogućnosti za ostvarenje održive konkurentske prednosti. Proces upravljanja rizicima treba biti oblikovan i proveden u svakodnevni život organizacije tako da osigura:<sup>20</sup>

- razumijevanje rizika kojima je organizacija izložena
- uvjerenje o tome da su implementirane odgovarajuće strategije i postupci smanjenja rizika koji ugrožava ostvarenje željenih ciljeva
- postojanje i funkcioniranje odgovarajućih kontrola ugrađenih u organizaciju kao instrument upravljanja rizicima i
- predviđanje promjena u okolini

Kako sama definicija ukazuje, proces upravljanja uključuje više faza:

- identificiranje rizika povezanih s pojedinim ciljevima

---

<sup>18</sup> *Training Course*, The Institute of Internal Auditors UK and Ireland, London, 2000., str. 5.

<sup>19</sup> McNamee, D., Selim, G. M., *Risk management: Changing The Internal Auditor's paradigm*, op. Cit., str. 17

<sup>20</sup> *Training Courses*, op. Cit., str. 5

- procjenjivanje rizika u smislu mogućnosti, značajnosti i vremena nastanka, te vrednovanja potencijalnih posljedica i, povezano s tim, utvrđivanje (rangiranje) prioriteta rizika
- odlučivanje o tome kako postupiti s identificiranim rizicima i
- nadziranje rizika

Ovdje moramo naglasiti da za uspješno upravljanje rizicima nije odgovorna interna revizija, nego menadžment – menadžment je dužan definirati odgovarajuće načine ili strategije upravljanja rizicima. Međutim, interni revizor ima profesionalnu obvezu i odgovornost biti podrška ili servis menadžmentu u upravljanju rizicima, i to:<sup>21</sup>

- pružajući neovisnu i objektivnu ocjenu, odnosno uvjerenje o adekvatnosti i učinkovitosti procesa upravljanja rizicima i internih kontrola u organizaciji
- davanje savjeta i sugestija pri definiranju načina identifikacije i strategije upravljanja rizicima te
- davanjem prijedloga o mogućnostima unapređenja procesa upravljanja rizicima i internih kontrola u organizaciji

Procjena rizika tek je jedna od faza u procesu upravljanja rizicima. Procjena rizika uključuje „identifikaciju i analizu relevantnih rizika koju utječu na ostvarivanje ciljeva organizacije s namjerom utvrđivanja kako tim rizicima uspješno upravljati“<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Bagshaw, K., *The role of Internal Audit in Risk Management*,  
[www.accaglobal.com/publications/studentaccountant](http://www.accaglobal.com/publications/studentaccountant)

<sup>22</sup> Dostupno na: [www.ohio.edu/audit/risk](http://www.ohio.edu/audit/risk)

### 4.3. Procjena rizika u procesu interne revizije

Interni revizor, kao što je već istaknuto, ima savjetodavnu i nadzornu ulogu u cjelokupnom procesu upravljanja rizicima. No, kako su često interni revizori ograničeni vremenom, financijama i ljudskim resursima, pozornost internog revizora fokusirana je na kritična područja poslovanja. Interni revizor treba rangirati potencijalna područja revizijskog angažmana po kriteriju rizičnosti radi utvrđivanja prioriteta. Radi što kvalitetenijeg dijagnosticiranja ovih područja, neophodna je komunikacija s menadžmentom. Sukladno tome, razvoju plana obavljanja revizije, prethodi preliminarno ispitivanje i upoznavanje s organizacijom i poslovanjem društva te procjena poslovnih i revizijskih rizika. To je ujedno i najvažnija faza cjelokupnog procesa jer određuje njegov daljnji tijek. Naime, „preliminarno ispitivanje i procjena rizika omogućuju u prvoj fazi, upoznavanje i razumijevanje aktivnosti društva, a u drugoj, izbor područja ispitivanja i revizijskih postupaka koji će se primijeniti kako bi se maksimizirala učinkovitost i minimizirali troškovi revizije“<sup>23</sup>

Suprotno tome, negativne posljedice *ad hoc* pristupa, tj. pristupa koji ne uvažava rizike jesu:

- nemogućnost permanentne kontrole
- nemogućnost poduzimanja korektivnih akcija
- nemogućnost brzog usmjeravanja ograničenih revizijskih resursa u problemska područja u poslovanju društva, odnosno neracionalnost i nesvrhovitost procesa interne revizije

Ishodišna točka u oblikovanju konkretnog modela procjene rizika koju provodi interni revizor u praksi jest razumijevanje uloge i važnosti same procjene rizika u internoj reviziji. Tako imamo sljedeće vrste rizika: <sup>24</sup>

- Inherentni rizik (*Inherent risk*) – rizik same aktivnosti
- Kontrolni rizik (*Control risk*) – kada implementirane kontrole ne funkcioniraju dobro ili ih se ne poštuje te radi toga dolazi do grešaka ili

---

<sup>23</sup> Lewis, P., *Internal Quality Systems Auditing*, Greyden Press, Columbus, Ohio, 1998., str. 37.

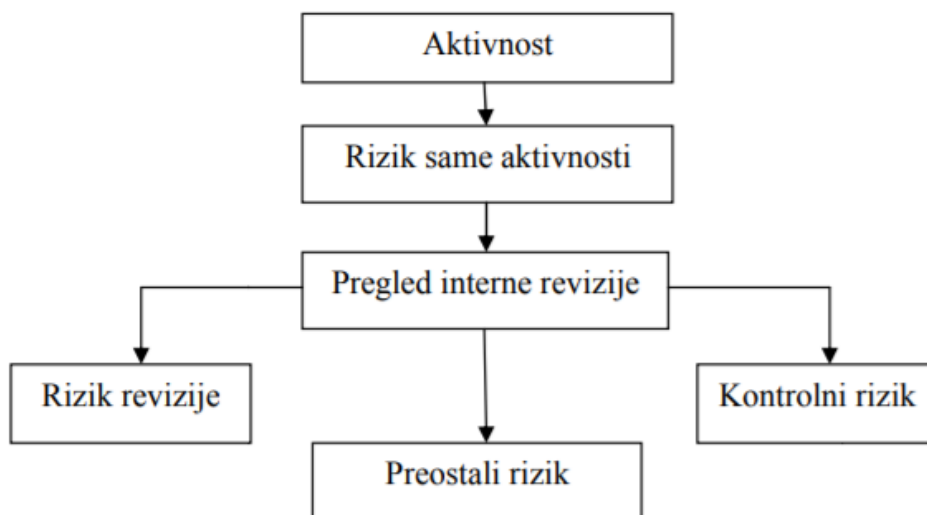
<sup>24</sup> Spencer Pickett, K. H., *The Internal Auditing Handbook*, John Wiley & Sons, New York, Chichester, etc., 1997., str. 228.

odstupanja. Entropija znači da se kontrolne aktivnosti s vremenom narušavaju tj. Da se ne prilagođavaju promijenjenim uvjetima te poslovni procesi generiraju povećani rizik i u velikim poslovnim procesima treba uspostaviti funkciju interne revizije.

- Preostali rizik (*Residual risk*) – Ovaj stupanj rizika prihvatljiv je za organizaciju u okviru troškovne kontrole. Naime, svaka aktivnost sadrži rizik koji je nemoguće eliminirati. Ovdje je uloga interne revizije osigurati podloge na temelju kojih će menadžment morati procijeniti razinu rizika koji utječe na ostvarenje ciljeva organizacije. Tada menadžment odlučuje da li je postojeća razina kontrole prihvatljiva ili ne.
- Rizik revizije (*Audit risk*) – pretpostavka da interna revizija nije profesionalno obavila svoj zadatak ili su se njene preporuke zanemarile.

Aktivnosti revizije moraju se usmjeriti na smanjenje rizika kontrole i rizika revizije kako bi ostala samo prihvatljiva razina preostalog rizika. Same aktivnosti i povezanost rizika moguće je vidjeti na slici 1.

Slika 1: **Interna revizija i rizik**

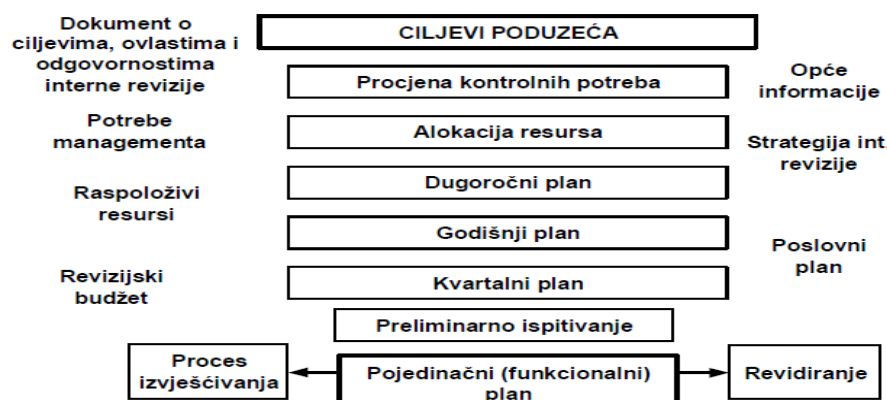


Izvor: Tušek B.: „Interna revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2014., str. 284

#### 4.4. Planiranje interne revizije

U obavljanju interne revizije nužan je planski pristup. Planiranjem interne revizije se treba obuhvatiti planiranje na razini odjela interne revizije i na razini pojedinačnih revizijskih projekata. Procesom planiranja interne revizije treba obuhvatiti utvrđivanje ciljeva i djelokruga rada, razvijanje programa, planiranje kadrova i potrebnih financijskih sredstava te izvješćivanje o rezultatima rada. Proces planiranja je prikazan sljedećom slikom:<sup>25</sup>

Slika 2: Proces planiranja interne revizije



Izvor: Tušek, B.: „Revizija – instrument poslovnog odlučivanja“, Poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb, 2001., str. 207.

Proces planiranja najčešće obuhvaća sljedeće aktivnosti:<sup>26</sup>

- utvrđivanje ciljeva i djelokruga rada interne revizije
- prikupljanje informacija o aktivnostima koje se ispituju
- utvrđivanje potrebnih resursa za obavljanje interne revizije
- suradnju svih pojedinaca koji bi trebali biti upoznati s obavljanjem interne revizije

<sup>25</sup> Tušek, B.: „Interna revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2014, str. 268

<sup>26</sup> Tušek, B.: „Revizija – instrument poslovnog odlučivanja“, Poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb, 2001., str. 207.

- provođenje ispitivanja na mjestu događaja radi upoznavanja aktivnosti i ugrađenih kontrola, odnosno identifikacije područja revizije, te radi dobivanja obrazloženja i sugestija ispitanika
- razvijanje programa revizije
- utvrđivanje kako, kada i kome priopćiti rezultate revizijskog ispitivanja
- pribavljanje odobrenja plana interne revizije.

Plan interne revizije treba biti u skladu sa planom poslovanja društva i njihovim ciljevima. Osnovni cilj interne revizije je pružanje pomoći i podrške menadžmentu u ostvarivanju njihovih temeljnih upravljačkih aktivnosti. Taj cilj treba razraditi na pojedinačne operativne ciljeve i zadatke, te sukladno s njima postaviti granice djelokruga rada internog revizora. Djelokrug obično obuhvaća reviziju pojedinih poslovnih procesa, reviziju određenog razdoblja i reviziju pojedinih poslovnih funkcija. Pri utvrđivanju prioriteta interne revizije revizor se treba usredotočiti na kritična područja i rangirati ih po kriteriju njihove rizičnosti. Pri otkrivanju i selekciji ključnih problema nužna je komunikacija menadžmenta i odjela interne revizije. Kod razvoja plana obavljanja interne revizija prethodi preliminarno ispitivanja koje podrazumijeva prikupljanje odgovarajućih informacija. Informacije dobivene preliminarnim ispitivanjima treba na odgovarajuće načine dokumentirati. Planovi interne revizije trebaju biti postavljeni u skladu s raspoloživim resursima – revizijskim osobljem, financijskim sredstvima i vremenskim ograničenjima. Kako bi se pravilno pretpostavilo vrijeme potrebno za obavljanje revizije potrebno je utvrđivanje sadržaja i strukture njihova odvijanja. Usporedno s vremenskim planiranjem potrebno je sastaviti i plan rasporeda revizijskog osoblja po pojedinim područjima revizorskog ispitivanja. Priprema plana obavljanja interne revizije podrazumijeva primjenu odgovarajućih metoda i tehnika planiranja, ovisno o opsegu i kompleksnosti revizorskog projekta. Pri definiranju potrebnog vremena, sredstava i revizorskog osoblja mogu se primijeniti različite tehnike – plan u obliku liste, gantograme, tehnike mrežnog planiranja, tehniku PLANNET (*planing network*), najpoznatije su PERT (Program Evaluation and Review Technique) i CPM (Critical Path Method). Za kvalitetu i pozitivnu percepciju revizije vrlo je važna suradnja svih osoba koje bi trebale biti upoznate s obavljanjem interne revizije. Ispitivanje na mjestu događaja provodi se pomoću dva pristupa. U prvom interni revizor najprije komunicira sa zaposlenicima te ispituje njihove zadatke, komunikaciju i procedure, kod drugog revizor najprije ispituje zadatke, dokumente i procedure a potom komunicira sa

zaposlenicima. Ispitivanje na mjestu događaja se obavlja radi upoznavanja aktivnosti i ugrađenih kontrola, odnosno identifikacije područja revizije, te dobivanje obrazloženja i sugestija ispitanika. Planiranje interne revizije obuhvaća sastavljanje programa interne revizije u kojem su nabrojani postupci i konkretni zadatci potrebni za ostvarivanje plana revizije. U sklopu plana utvrđuje se kako, kada i kome će se priopćiti revizijski rezultati, te uključuje pribavljanje odobrenja plana revizije koje mora odobriti ovlaštena osoba ili odbor za reviziju.

#### **4.4.1. Planovi odjela interne revizije**

Planiranje je ključni dio procesa revizije te se on može podijeliti na tri vrste planova:

1. strateški plan
2. godišnji plan
3. plan pojedinačne revizije.

Prije utvrđivanja sadržaja planova revizor treba definirati kako će ostvarivati svoje ciljeve (plan interne revizije treba biti sadržan u ukupnom poslovnom planu društva), revizorski planovi trebaju biti fleksibilni s obzirom na dinamičnost poslovanja društva i trebaju omogućiti permanentnu kontrolu realizacije plana.

Dugoročni odnosno strateški plan sadrži strategije i ciljevi interne revizije, te daje strateško usmjerenje za jedinicu interne revizije u pogledu resursa, razvoja i drugog. On je osnova za sve interne revizije i služi za iskazivanje potrebnih resursa, kako bi interna revizija obavljala svoje obaveze potpuno i efikasno. Metodologija izrade strateškog plana sastoji se nekoliko koraka koji uključuju sljedeće:

- a) identificiranje misije institucije,
- b) razrada misije institucije na podmisije,
- c) identificiranje sistema i procesa,
- d) procjenu rizika,
- e) donošenje odluke o prioritetima revidiranja,

f) izrada i donošenje strateškog plana.

Dugoročni plan najčešće sadržava vrijeme na koje se donosi, područje revizije, brojeve revizijskih projekata za svako područje revizije, brojeve revizijskih potprojekata u okviru projekata pojedinih područja revizije, planirano vrijeme obavljanja revizije po godinama i projektima te unutar njih po potprojektima, te područje financija i računovodstva. Najčešće se sastavlja za petogodišnje ili trogodišnje razdoblje, te na njega mogu utjecati mnogi čimbenici kao što su postojeća veličina društva i očekivana stopa rasta, vrsta gospodarske aktivnosti, prioritetne funkcije i očekivani problemi, financijski položaj i uspješnost poslovanja, insitucionalni okvir, statusne promjene i revizorski resursi.

Godišnjim planom interne revizije potrebno je uskladiti raspoložive revizorske resurse sa prioritnim područjima koja će biti obuhvaćena revizijskim ispitivanjem tijekom godine. Obuhvaća područja koja su nakon prethodne analize čimbenika određena prioritnim za reviziju u idućih dvanaest mjeseci uključujući i obrazloženja njihovih odabira. Godišnji plan interne revizije treba:<sup>27</sup>

- utvrditi prirodu projekta revizije tako da u detalje definira ono što se treba ostvariti
- odrediti potrebno osoblje za ispravnu provedbu revizije. Plan uključuje broj projekta, sam projekt, područje o kojem se radi i proračunski određen broj dana,
- predvidjeti troškove za godinu, uključujući putne troškove i reprezentaciju, plaće i druge neposredne troškove koju su u vezi s projektima revizije
- predvidjeti vrijeme potrebno za provedbu projekta, uključujući naknadne preglede i pisanje izvješća. Često će biti potrebno predvidjeti vrijeme za naknadne radnje koje se provode prema preporuci a u cilju ispravljanja pogrešaka.

---

<sup>27</sup> Interna revizija: ključ financijskih i operativnih poboljšanja u poslovanju, Alexander Hamilton Institute, prijevod s engleskog jezika, Potecon, Zagreb, 1998., str.28.

Slika 3: Godišnji plan revizije

| 20XX.<br>GODIŠNJI PLAN REVIZIJE |                               |                |             |
|---------------------------------|-------------------------------|----------------|-------------|
| Broj projekta                   | Revizijski projekt            | Područje       | Radnih dana |
| 9X-01                           | Revizija financ. obračuna     | Financije      | 30          |
| 9X-02                           | Obrada podataka               | Administracija | 10          |
| 9X-03                           | Obrada narudžbi               | Oper.-Prodaja  | 10          |
| 9X-04                           | Fakturiranje                  | Financije      | 5           |
| 9X-05                           | Nabava                        | Operativa      | 20          |
| 9X-06                           | Sustav predviđanja prodaje    | Prod.-Finan.   | 5           |
| 9X-07                           | Troškovi reklame              | Prod.-Mark.    | 5           |
| 9X-08                           | Odnosi s kupcima              | Admin.-Prod.   | 10          |
| 9X-09                           | Analiza područnih ureda       | Prod.-Mark.    | 5           |
| 9X-10                           | Sustav plaća                  | Fin.-Admin.    | 10          |
| 9X-11                           | Blagajnička funkcija          | Fin.-Admin.    | 5           |
| 9X-12                           | Budžet i plan                 | Financije      | 10          |
| 9X-13                           | Program sudjel. namještenika  | Administracija | 5           |
| 9X-14                           | Provedba ugovora              | Administracija | 5           |
| 9X-15                           | Fizička zaliha                | Financije      | 5           |
| 9X-16                           | Revizija prijemnog odjela     | Operativa      | 5           |
| 9X-17                           | Revizija otpremnog odjela     | Operativa      | 5           |
| 9X-18                           | Revizija odjela održavanja    | Operativa      | 5           |
| 9X-19                           | Revizija transportnog sustava | Operativa      | 5           |
| 9X-20                           | Kontrola kvalitete materijala | Operativa      | 10          |
| 9X-21                           | Istraživanje i razvoj         | Tehničko-tehn. | 5           |
| 9X-22                           | Raspored kontrola nacrtu      | Tehničko-tehn  | 5           |

Izvor: Tušek, B.: „Revizija – instrument poslovnog odlučivanja“, Poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb, 2001., str. 218.

Plan pojedinačne revizije najčešće sadrži sažetak osnovnih revizorskih postupak a koji su detaljno razrađeni programima revizije, vremenski raspored obavljanja određenih aktivnosti i potrebno pomoćno osoblje. Primjer takvog plana prikazan je slikom broj 4.

**Slika 4: Sažetak djela pojedinačnog plana interne revizije**

| 20XX. PLAN REVIZIJE – FINACIJE I RAČUNOVODSTVO |                                |            |                                                                   |                 |
|------------------------------------------------|--------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Broj reviz. projekta                           | Revizijski projekt             | Datumi     | Strategija revizije                                               | Pomoćno osoblje |
| 9X-01                                          | Revizija financijskog obračuna | 1/1 – 31/1 | Ispitati pouzdanost financijskih obračuna poduzeća                | 2               |
| 9X-02                                          | Revizija sustava fakturiranja  |            | Ispitati adekvatnost sustava kontrola                             | 1               |
| 9X-03                                          | Revizija sustava plaća         |            | Ispitati točnost sustava plaća i usklađenost s politikom poduzeća | 1               |
| 9X-04                                          | Revizija blagajničke funkcije  |            | Provjeriti upravljanje novcem poduzeća i politiku vrijednosnica   | 1               |
| 9X-05                                          | Revizija budžeta i plana       |            | Provjeriti procedure i utvrditi dostatnost budžetskog procesa     | 1               |
| 9X-06                                          | Fizička zaliha                 |            | Utvrditi prisutnost imovine poduzeća                              | 1               |

Izvor: Tušek, B.: „Revizija – instrument poslovnog odlučivanja“, Poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb, 2001., str. 218.

#### **4.4.2. Razvijanje programa interne revizije**

U programu interne revizije su nabrojani detaljni postupci potrebni za ostvarivanje plana revizije. Programom se utvrđuje vrsta, vremenski raspored i opseg revizijskih postupaka potrebni za ostvarenje ciljeva. Program interne revizije sastavni je dio cjelovitog revizijskog priručnika kojega najčešće sastavlja rukovoditelj interne revizije i koji predstavlja ukupnost svih dokumenata, detaljnih naputaka i instrukcija koje usmjeravaju rad odjela interne revizije u ostvarenju njegovih temeljnih ciljeva i zadataka. Prilikom razvijanja programa potrebno je voditi računa o aktivnostima koje će biti revidirane, kada će se ispitivanje obaviti i o vremenskom okviru, vodeći računa o planiranom djelokrugu rada i prirodi revizijskog posla. Oblici program interne revizije razlikuju se od društva do društva, no minimalni obvezni elementi su naslov programa, početna izjava i specifikacija revizorskih postupaka. Naslov uključuje naziv i lokaciju područja koje će biti ispitano, datum početka i završetka, imena osoblja uključenog u realizaciju i dr. Početna izjava sadrži opće upute, sažetak ciljeva i područja revizije, te obveze i odgovornosti revizora. Specifikacija je detaljan pregled revizorskih postupaka, gdje se navode konkretni ciljevi i revizorske radnje koja se odnose na pojedina područja i podpodručja ispitivanja. Program je sastavni dio dokumentacije internog revizora.

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

Proces interne revizije je organiziran, svrhovit i sustavan proces prikupljanja i ispitivanja dokaza o ekonomskim događajima i aktivnostima koji se ostvaruje odgovarajućim postupcima planiranja, izvođenja i izvještavanja o rezultatima ispitivanja. U postupku revizije interni revizor prikuplja i ocjenjuje informacije koristeći se raznim pristupima koji se mogu svrstati u dvije temeljne skupine: transakcijski i sustavni pristup. U sve elemente sustava nekog društva ugrađuju se kontrolni mehanizmi, zadatak interne revizije je da istraži učinkovitost tih internih kontrola. Revizorski pristup koji ne polazi od razmatranja društva kao sustava s ugrađenim kontrolnim mehanizmima, nego se isključivo usmjerava na identifikaciju pogrešnih transakcija naziva se transakcijski pristup. Kad se revizorski tim usmjerava na ispitivanje jesu li postojeće kontrole adekvatne, primjenjuju li se ispravno te funkcioniraju li tako da to bude samo za poslovne svrhe, to predstavlja sustavni pristup. Najčešći transakcijski pristupi su verifikacijski pristup i vouching pristup. Verifikacijski pristup znači da revizor koristi odgovarajuće metode za potvrđivanje stanja objekta koji ispituje, odnosno utvrđuje usklađenost prezentiranog stanja sa stvarnim, činjeničnim stanjem. Ovakav pristup primarno se koristi pri internoj financijskoj reviziji, dok se vouching pristup ili testiranje „odabir i provjera“ češće koristi u reviziji poslovanja. Prema ovom pristupu, interni revizor metodom uzoraka izabire neki poslovni događaj i provodi testiranje od početka do završetka transakcije kako bi utvrdio je li transakcija ispravno odobrena i obrađena.

Sustavni je pristup temeljna karakteristika moderne interne revizije. Revizor se usredotočuje na sam poslovni sustav i njegove sastavne elemente, te na njihove međusobne veze. Sustavnim pristupom internoj reviziji se obično postavljanju tri pitanja: Kakav je formalni propisani sustav?; Funkcionira li sustav ispravno, sukladno propisanom?; Je li sustav prikladan za provođenje zadovoljavajuće interne kontrole? Realizacija sustavnog pristupa pretpostavlja definiranje strategije testiranja – od snimanja sustavnih internih kontrola do provjere funkcioniranja i konačnog procjenjivanja efikasnosti njegova funkcioniranja. On osigurava prevenciju pogrešaka u budućnosti umjesto njihove naknadne identifikacije.

#### **4.5.1. Metode i tehnike interne revizije**

U svom radu interni revizori koriste čitav niz znanstveno priznatih metoda i tehnika. Temeljne metode su upitnici o internoj kontroli, intervjui i dijagrami tijeka. Upitnik o internoj kontroli popis je pitanja koje interni revizor koristi pri procjeni sustava internih kontrola. Njime se nastoji opisati sustav i posebno istaknuti prednosti i nedostatke kontrola ugrađenih u taj sustav. U praksi se obično koriste standardizirani upitnici o internoj kontroli. Intervju predstavlja prikupljanje informacija o činjeničnom stanju putem pojedinačnog usmenog ispitivanja. Njemu prethodi odgovarajuća priprema, u provedbi se ispituju detalji vezani s funkcioniranjem sustava i izvršavanjem zadataka, na kraju se pišu bilješke i ispitanici daju svoje prijedloge rješenja problema. Većina revizora koristi dijagrame tijeka pri snimanju i oblikovanju sustava internih kontrola. Njime se pokazuje struktura sustava sa stajališta funkcija, dokumenata, postupaka i izvještaja. Glede primjene dijagrama tijeka u internoj reviziji, može se reći da je ono:<sup>28</sup>

1. sredstvo koje osigurava jednostavan i sažet pregled sustava i njegovih ključnih elemenata
2. sredstvo pomoću kojeg interni revizor može analizirati sustav i utvrditi njegove jake i slabe strane
3. tehnika za oblikovanje novog efikasnijeg i efektivnijeg sustava
4. vodič za revizora u fazi planiranja i obavljanja interne revizije.

#### **4.5.2. Testiranje i formiranje radne dokumentacije**

Nakon planiranja slijedi faza obavljanja revizije u kojoj revizor treba prikupiti, analizirati, interpretirati i dokumentirati informacije kao podloge revizijskim rezultatima. Potrebno je prikupiti informacije o svim činjenicama koje se odnose na cilj i djelokrug revizije. One trebaju biti prikladne, pouzdane, važne i korisne, te dobivene primjerenim revizorskim postupcima uključujući testiranje i korištenje statičkog uzorka. Također je potrebno nadzirati proces prikupljanja, analiziranja, interpretiranja i dokumentiranja

---

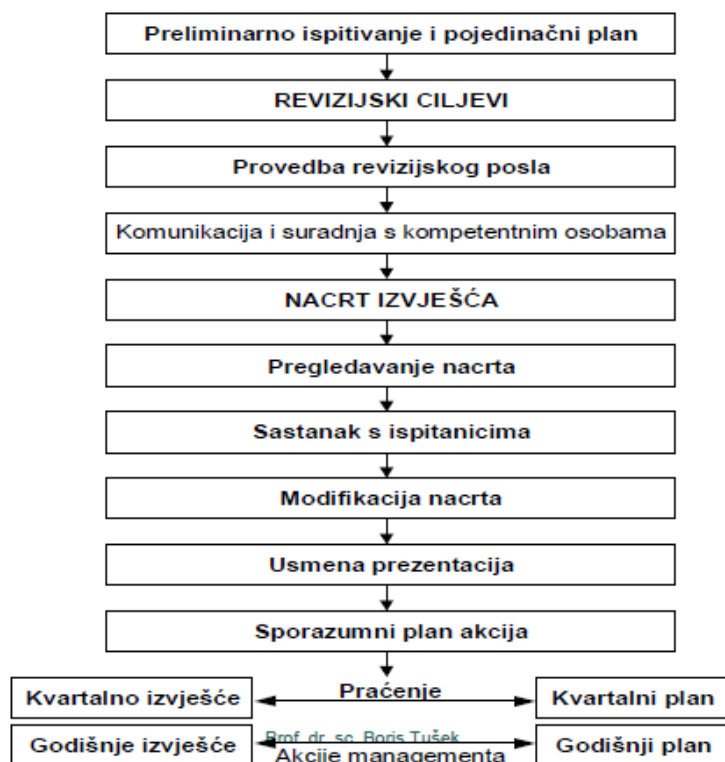
<sup>28</sup> Tušek, B.: „Revizija – instrument poslovnog odlučivanja“, Poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb, 2001., str.231.

informacija. Prikupljanje, ispitivanje i procjenjivanje informacija obavlja se testiranjem. Ono uključuje nekoliko koraka: definiranje ciljeva testiranja, provođenje testova, interpretacija dobivenih rezultata, utvrđivanje utjecaja rezultata na revizijske ciljeve i razmatranje potrebe za eventualnom korekcijom plana interne revizije. Interni revizor najčešće provodi četiri temeljne vrste revizorskih testova: testovi upoznavanja ili snimanja sustava, testovi podudarnosti ili suglasja, dokazni testovi i dvonamjenski testovi. Prikupljeni i obrađeni revizorski dokazi su sadržani u radnoj dokumentaciji internog revizora. Radna dokumentacija obuhvaća mnoštvo dokumenata i radnih spisa prikupljenih tijekom cijelog procesa interne revizije. Radni spisi internog revizora pružaju dokaz o informacijama koje se ispituju i ocjenjuju, revizijskim metodama i tehnikama koje su se koristile tijekom ispitivanja te služe kao podloga za revizorove zaključke i nalaze.

#### **4.6. Izvješćivanje o rezultatima ispitivanja**

Izvješće interne revizije je konačan rezultat ili proizvod cjelokupnog procesa revizijskog ispitivanja, ona je također i relevantan metodološki aspekt podrške poslovnom odlučivanju. Predstavlja sredstvo komunikacije između interne revizije i zainteresiranih korisnika. Već prije definirani ciljevi sastavni su dio izvješća. Za cjelokupni proces izvješćivanja također je bitno unaprijed promisliti i odrediti način i stil pisanja izvješća, te je važno uvažavati visoke standarde prezentiranja informacija u izvješću. Sastavlja se nacrt izvješća, te se uz kvalitetnu komunikaciju sa odgovornim dionicima može taj nacrt modificirati. Važan korak u procesu izvješćivanja je usmena prezentacija rezultata i nalaza, čime se uz objašnjavanje uočenih slabosti i nedostataka, potiče i uvjераva o nužnosti promjena u poslovanju društva. Nakon izvješća rezultat ispitivanja završava poduzimanjem radnji menadžmenta koje su obično usmjerne promjenama i poboljšanjima što je i krajnji cilj svih složenih revizorskih radnji.

Slika 5: Proces izvješćivanja internog revizora



Izvor: Tušek, B.: „Revizija – instrument poslovnog odlučivanja“, Poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb, 2001., str. 241.

Kako objekt ispitivanja u reviziji nije uvijek samo jedan segment poslovanja, nego se ispituje cjelokupno poslovanje koje je danas izrazito dinamično i kompleksno, tako ne postoji jednoobrazan izvještaj. On se treba prilagoditi svim okolnostima u okruženju te također treba voditi računa o korisnicima izvješća, njihovim zahtjevima i potrebama. Kako bi izvješće bilo korisno u procesu poslovnog odlučivanja, treba sadržavati temeljna kvalitativna obilježja kao što su objektivnost, razumljivost, sažetost, konstruktivnost i pravodobnost.

Najznačajniji ciljevi koji se žele postići sastavljanjem izvješća su:<sup>29</sup>

- predložiti i poticati promjene
- osigurati razumijevanje internih kontrola
- osigurati akciju sukladno preporukama interne revizije

<sup>29</sup> Spencer Pickett, K.H.: The international Auditing Handbook, John Wiley & Sons, New York, 1997., str. 306 -308.

- suočiti menadžment s problemima
- dokumentirati rezultate revizorova rada
- osigurati povjerenje menadžmenta glede aktivnosti interne revizije
- pokazati menadžmentu kako problemi mogu biti riješeni
- osigurati informacije za potrebe poslovnog odlučivanja
- zaštititi revizora

#### ***4.6.1. Vrste izvješća interne revizije***

Interni revizori u svom radu pored konačnog izvješća sastavljaju i nekoliko vrsta drugih izvješća. To su godišnje izvješće interne revizije, kvartalno izvješće interne revizije, mjesečno izvješće, izvješće o rezultatima preliminarnog ispitivanja, privremeno izvješće, sažeta izvješća, izvješće o praćenju ostvarenih rezultata, izvješće o otkrivanju prijevara, usmena izvješća i izvješća o ocjeni rada internih revizora, ovisno o zakonskim odredbama koje se odnose na internu reviziju u društvu ili o odluci menadžmenta. Godišnje izvješće obično se podnosi odboru interne revizije kako bi se utvrdili rezultati rada odjela interne revizije kroz proteklu godinu i razriješeni i nerazriješeni revizijski projekti koji su se provodili kroz tu godinu. Kvartalno izvješće je detaljnije od godišnjeg i povezuje se s kvartalnim planom interne revizije. Mjesečno izvješćavanje se provodi kako bi se osigurala stalna kontrola obavljanja pojedinačnih revizija i korektivnih akcija. Prikupljene informacije prilikom preliminarnog ispitivanja objedinjuju se u izvješću o rezultatima preliminarnog ispitivanja koje služi kao podloga za sastavljanje plana interne revizije. Ono upućuje u potencijalne probleme i nedostatke uočene preliminarnim ispitivanjem te preporuke za otklanjanje tih problema i pripremu plana i programa revizije. Privremeno izvješće interne revizije se koristi kod dugotrajnih i složenih revizijskih postupaka, gdje se sastavlja više izvješća o tijeku ispitivanja na temelju kojih se priprema konačno izvješće. Sažeta izvješća se obično sastavljaju za potrebe menadžmenta kada se godišnje sastavlja velik broj izvješća, te ona služe za brži uvid u revizorovo mišljenje i nalaze. Izvješće o praćenju ostvarenih rezultata se sastavlja kako bi se dobile informacija da li je menadžment usvojio prethodno dogovorene korektivne aktivnosti i savjete interne revizije i da li su oni implementirani u poslovanje. Posljednjih godina sve se češće pojavljuje izvješće o otkrivanju prijevara gdje interni revizor zajedno s menadžmentom ima sve veću ulogu u otkrivanju i sprječavanju prijevara te upravljanja rizicima. Interni revizor često svoje nalaze priopćuje i usmeno kako

bi se skratilo vrijeme te dobio neposredan kontakt i povratnu informaciju. Rukovoditelj interne revizije sastavlja izvješće o ocijeni rada svakog člana interne revizije, te na temelju toga donosi odluke o angažmanu pojedinaca na složenijim revizijskim projektima, dodatnim programima profesionalnog razvoja i nagrađivanja.

#### ***4.6.2. Sadržaj izvješća interne revizije***

Kod pripreme i izrade svakog poslovnog izvješća, pa tako i izvješća interne revizije, treba uzeti u obzir slijedeće elemente:<sup>30</sup>

- Oblik izvješća interne revizije
- Sadržaj izvješća
- Stil pisanja izvješća.

Izvješća internog revizora trebaju biti jednostavna, razumljiva, sažeta i dosljedna. Osoba koja sastavlja izvješće treba voditi računa o tome kome je namijenjeno to izvješće i što ta osoba treba ili želi znati. U izvješću interni revizor treba navesti svoja zapažanje, upozoriti na slabosti i nedostatke koje je uočio te dati konstruktivne preporuke i savjete za njihovo otklanjanje i poboljšanje sustava internih kontrola. Obično izvješće interne revizije nema standardiziranu strukturu, no njegov oblik treba imati logičnu strukturu koja se očituje u slijedećim značajkama:

1. Odlomci izvješća trebaju biti logički poredani
2. Revizijske nalaze treba prezentirati određenim redoslijedom po važnosti ili razvrstane po pojedinoj funkciji ili području ispitivanja
3. Revizijski nalazi trebaju biti razumljivi, jasni i nedvojbni tako da omogućuju donošenje korektivne akcije
4. Prilikom sastavljanja izvješća potrebno je utvrditi glavne i sporedne naslove i podnaslove, te ih dovesti u vezu s prikupljenim dokaznim materijalom, a potom ih rasporediti u prihvatljivu logičku i zaokruženu cjelinu.

Interni revizor treba pri sastavljanju izvješća voditi računa o minimalnom sadržaju koji najčešće proizlazi iz odgovarajućih standarda interne revizije i uputa za njihovu

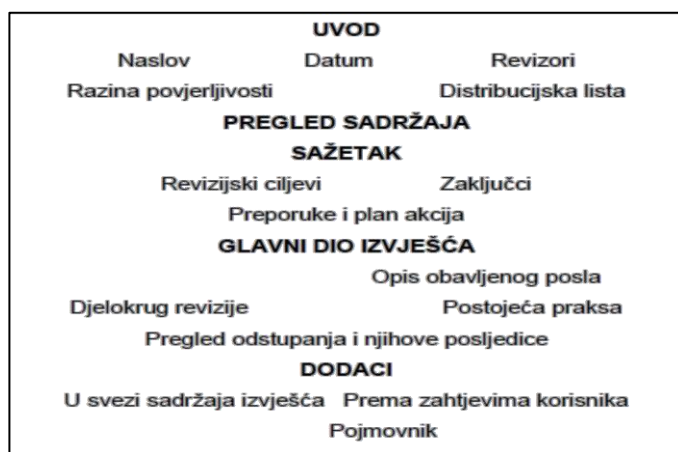
---

<sup>30</sup> Crnković, B.: Interna revizija, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 1997., str. 130.

primjenu. U vezi s tim, izvješće interne revizije najčešće sadrži slijedeće minimalne informacije, odnosno odjeljke: uvod, svrha, djelokrug, mišljenje i nalazi.<sup>31</sup>

U uvodu se navode opći podaci o nazivu društva, broj revizijskog projekta i datum, te se ističe područje, aktivnost, funkcija ili organizacijska jedinica koja se ispituje. U drugom djelu je potrebno jasno naznačiti svrhu i cilj izvješća, gdje se detaljnije razrađuju područja ili aktivnosti koje interni revizor istražuje. Nadalje je potrebno navesti područje ili djelokrug rada internog revizora i razdoblje na koje se odnosi ispitivanje. Koristan je pri definiranju granica unutar kojih interni revizor provodi ispitivanja. U četvrtom dijelu izvješća revizor navodi svoje mišljenje. Revizor bi trebao dati cjelovito mišljenje o aktivnostima koje se ispituju (iako pojedini revizori daju mišljenje samo o uočenim izuzetcima). Izražavajući jasno i cjelovito mišljenje, interni revizor osigurava informacije za potrebe menadžmenta na svim razinama, i o aktivnostima koje su zadovoljavajuće, zatim o uočenim potencijalnim problemskim područjima, i o slabostima koje treba ukloniti odgovarajućim postupcima. Posljednji obvezni dio revizorskog izvješća sadrži nalaze koji su podloga za izražavanje mišljenja. Ako postoji razlika između očekivanih i stvarnih nalaza pri reviziji, revizor treba istražiti i objaviti uzroke razlika, njihove učinke, te preporuke za promjene u poslovanju društva. U nastavku je prikazan sažeti prikaz navedenog:

Slika 6: Struktura izvješća interne revizije



Izvor: Tušek, B.: „Revizija – instrument poslovnog odlučivanja“, Poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb, 2001., str. 248.

<sup>31</sup> Grupa autora: Interna revizija i kontrola, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb – Opatija, 1999., str. 231.

#### 4.7. Praćenje rezultata rada internog revizora

Interni revizor treba pratiti i ispitati da li su poduzete mjere i aktivnosti vezane za dostavljene rezultate interne revizije i jesu li postignuti rezultati. Korektivne mjere koje na preporuku internih revizora poduzima menadžment su korekcije i korektivne akcije. Korekcije su mjere koje se poduzimaju s namjerom ponovnog izvođenja neke operacije i ispravljanja uočenih odstupanja. Korektivne akcije jesu mjere koje se poduzimaju radi eliminiranja uzroka određenih odstupanja. Potrebno je napraviti plan provođenja korektivnih akcija za svaki revizijski nalaz odnosno nepravilnost, te on treba sadržavati odgovore na slijedeća pitanja:

- Koje su korektivne mjere planirane?
- Tko je odgovoran za njihovu pravodobnu implementaciju?
- Kada se mogu očekivati promjene na temelju poduzetih korektivnih mjera ili što je osnova za njihovo možebitno nepoduzimanje?

Rukovoditelj interne revizije neposredno prati rezultate napora koje ispitanici poduzimaju pri implementaciji korektivnih mjera i pruža podršku u tom procesu. U ovoj fazi se utvrđuje da li su nepravilnosti ispravljene i da li je otklonjena mogućnost njihovog ponavljanja. Također se ova faza ogleda u četiri moguće situacije (ne)reagiranja na revizorovo izvješće: <sup>32</sup>

- predložene mjere su poduzete i problem je riješen
- poduzete su predložene mjere, ali se njima ne rješava problem
- menadžment poduzima mjere, ali nije razumio preporuku revizora
- menadžment ne poduzima mjere.

Prva situacija pokazuje efektivnost odjela interne revizije i razumijevanje predloženih mjera i akcija, te revizor daje pozitivno izvješće o praćenju ostvarenih rezultata. Dok je druga krajnost da menadžment ne poduzima nikakve akcije ili ne postupa sukladno izvješćem interne revizije. Cilj praćenja provedbe revizorskih preporuka je pravodobno uočavanje devijacija te poduzimanje određenih aktivnosti i radnju u cilju njihova uklanjanja.

---

<sup>32</sup> Tušek, B. i Žager, L. Revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2008., str. 396.

To pokazuje da je proces interne revizije trajan i kontinuiran te se provodi radi povećanja efikasnosti i efektivnosti poslovanja društva.

## 5. ZAKLJUČAK

U današnjem turbulentnom poslovnom okruženju interna revizija ima značajnu ulogu u pojedinom društvu i postaje koristan alat menadžmentu kojemu pomaže u učinkovitom upravljanju društvom i donošenju kvalitetnih poslovnih odluka. Organizacijski položaj interne revizije u društvu treba biti takav kako bi revizori mogli neovisno, samostalno i objektivno obavljati posao pridržavajući se profesionalnog kodeksa, te kako bi se osiguralo uspješno djelovanje i pridonijelo učinkovitom poslovanju društva. Interna revizija predstavlja ispitivanje i ocjenu gotovo svih aspekata poslovanja društva. Kako bi se uspješno obavila interna revizija i postigli zadani ciljevi, potrebno je utvrditi i analizirati cijeli proces provedbe revizije. Prema tome važno je utvrditi kriterije za ocjenu poslovanja i definirati postupke obavljanja interne revizije. Ona se provodi kroz nekoliko faza, te je iznimno važno provesti sve faze u procesu revizije. Izrada plana interne revizije, prikupljanje svih relevantnih informacija, provođenje ispitivanja i razvijanje programa prva je faza procesa interne revizije. Bitno je da se ona provede sistematično i temeljito i u suradnji s ključnim dionicima poslovnog procesa, te ona predstavlja jednu od najopširnijih faza. Slijedeća faza je ispitivanje i ocjenjivanje prikupljenih informacija, na temelju kojih se sastavlja završno izvješće internog revizora koje treba sadržavati neovisno i objektivno mišljenje revizora, prikazati uočene nedostatke i predlagati mjere za poboljšanje i otklanjanje navedenih nedostataka. Ono treba biti relevantno i napisano na način da ga menadžment razumije i njegove preporuke može primijeniti u poboljšanju svog poslovanja. Nadalje bitno je pratiti koliko su poduzete mjere i aktivnosti navedene u revizorovom izvješću i da li su postignuti rezultati. Kao što je već rečeno uloga interne revizije nije samo ocjenjivanje pravilnog funkcioniranja procesa u društvu nego i predlaganje mjera za njegovo unaprijeđenje. Ona predstavlja kontinuiran proces koji se sukladno s razvojem modernog poslovanja svakodnevno unaprijeđuje i razvija, te postaje sve važniji čimbenik u procjeni rizika i poslovnim odlukama društva.

## 6. LITERATURA

1. Tušek, B.: „Revizija – instrument poslovnog odlučivanja“, Poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb, 2001.
2. Tušek, B. i Žager, L.: „Revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2008.
3. Crnković, B.: „Interna revizija“, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 1997.
4. Grupa autora: „Interna revizija i kontrola“, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb – Opatija, 1999.
5. Spencer Pickett, K.H.: „The international Auditing Handbook“, John Wiley & Sons, New York, 1997.
6. „Interna revizija: ključ financijskih i operativnih poboljšanja u poslovanju“, Alexander Hamilton Institute, prijevod s engleskog jezika, Potecon, Zagreb, 1998.
7. Tušek, B. i Sever, S.: „Uloga interne revizije u povećanju poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj- empirijsko istraživanje“, 2007.
8. Filipović, I.: „Revizija“, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb
9. Dunn, J.: „Auditing: Theory and Practice“, Prentice Hall, London, 1996.
10. Robertson, J. C., Davis, F. G.: „Auditing“, Irwin, Homewood, Illinois, 1988.
11. Meigs, W. B., Whittington, O. R., Pany, K. J., Meigs, R. F.: „Principles of Auditing“, Irwin, Homewood, Illinois, 1988.
12. Meigs, W. B.: „Principles of Auditing“, Irwin, R. D., Inc, Homewood, Illinois, 1953.
13. Tušek, B., Žager, L. i Barišić, I.: „Interna revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2014.
14. <http://limun.hr/main.aspx?id=32715>

15. <http://www.centargros.hr/interna-revizija-poslovanja/>
16. [www.revizorska-komora.hr](http://www.revizorska-komora.hr)
17. <http://www.rif.hr/sekcija-internih-revizora/pravila-sekcije-internih-revizora>

## **7. POPIS SLIKA I TABLICA**

|                                                                  |        |
|------------------------------------------------------------------|--------|
| Slika 1: Interna revizija i rizik .....                          | 24     |
| Slika 2: Proces planiranja interne revizije .....                | 25     |
| Slika 3: Godišnji plan revizije .....                            | 29     |
| Slika 4: Sažetak djela pojedinačnog plana interne revizije ..... | 30     |
| Slika 5: Proces izvješćivanja internog revizora .....            | 34     |
| Slika 6: Struktura izvješća interne revizije .....               | 37     |
| <br>Tablica 1: Promjena paradigme interne revizije .....         | <br>19 |