

# ULOGA I ZADACI REVIZIJSKOG ODBORA U SUSTAVU KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

*The role and responsibilities of the audit committee in the corporate governance  
system*

Vrsta rada: stručni članak

Datum predaje: [05.05.2026.]

Ime i prezime autora: prof. dr. sc. Boris Tušek

Institucija / organizacija: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

E-adresa autora: btusek@efzg.hr



## Sažetak

Osnivanje i djelovanje revizijskog odbora bitne su odrednice uspostave i održavanja dobre prakse korporativnog upravljanja. Uloga revizijskih odbora u posljednje vrijeme postaje sve značajnija, a njihov djelokrug rada sve širi. Revizijski odbor jest pododbor nadzornog odbora (u dvorazinskom modelu korporativnog upravljanja), odnosno odbora direktora (u jednorazinskom modelu korporativnog upravljanja), kojeg čine neovisni i neizvršni članovi odgovorni za nadgledanje i procjenu procesa financijskog izvještavanja i izvještavanja o održivosti, procesa revizije financijskih izvještaja i neovisne provjere izvještavanja o održivosti, procesa interne revizije te nadzora učinkovitosti sustava interne kontrole i procesa upravljanja rizicima što omogućava nadzornom odboru, odnosno neizvršnim članovima odbora direktora, ostvarivanje njihovih nadzornih uloga nad poslovanjem poduzeća. Osnivanje i djelovanje revizijskog odbora u nekom poduzeću ili instituciji definira se pravilnikom (poveljom) revizijskog odbora. Revizijski odbor, između ostaloga, ima odgovornost nadziranja adekvatnosti i učinkovitosti funkcioniranja internih kontrola, pri čemu se posebice ističu interne kontrole nad financijskim izvještavanjem te interne kontrole nad izvještavanjem o održivosti. Poseban odnos revizijski odbor ima s funkcijom eksterne i interne revizije, pri čemu je ključna otvorena komunikacija i interakcija među njima.

## Ključne riječi

korporativno upravljanje, nadzorni odbor, revizijski odbor, članstvo revizijskog odbora, organizacija rada revizijskog odbora, aktivnosti revizijskog odbora



## 1. Uvod

U uvjetima povećane upotrebe informacijsko-komunikacijskih tehnologija, posebice digitalnih tehnologija, sve veće složenosti poslovnih procesa i transakcija, sustava internih kontrola, računovodstvenih sustava i regulatornih zahtjeva, naglašene odgovornosti menadžmenta za potpuno i istinito objavljivanje financijskih informacija i informacija o održivosti te sve većeg interesa i brige javnosti za etično ponašanje poduzeća, uloga revizijskih odbora (ili odbora za reviziju) postaje sve značajnija, a opseg odgovornosti i zadataka koje obavljaju sve širi.

Korporativno upravljanje uključuje skup odnosa između menadžmenta, uprave, dioničara i ostalih interesnih skupina. Korporativno upravljanje također predstavlja strukturu unutar koje se postavljaju ciljevi poduzeća i određuju sredstva za ostvarivanje tih ciljeva te za praćenje uspješnosti njegova poslovanja. Dobro korporativno upravljanje treba pružiti odgovarajući poticaj za upravu i menadžment radi ostvarivanja ciljeva koji su od interesa za poduzeće i dioničare (The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003) Korporativno upravljanje je sustav kojim se poduzeće usmjerava i kontrolira (Cadbury Report, 1992). Korporativno upravljanje je proces pomoću kojeg vlasnici i kreditori organizacije provode kontrolu i zahtijevaju odgovornost za resurse koje su povjerali organizaciji. Proces korporativnog upravljanja uključuje postupke koje koriste oni koji zastupaju interesne skupine organizacije, prije svih menadžment, u osiguravanju nadzora nad rizicima i procesu kontrole. Nadziranje rizika s kojima se poduzeće suočava i jamstvo da kontrole na odgovarajući način ublažavaju te rizike neposredno pridonose ostvarivanju ciljeva poduzeća i održavanju njegovih vrijednosti. (Ritenberg, L. E., Schwieger, B. J., 2003). Jedan od ključnih internih mehanizama korporativnog upravljanja, putem kojeg dioničari utječu na ponašanje menadžera kako bi osigurali da oni upravljaju poslovanjem poduzeća u njihovom interesu jesu odbori. Dva su načina organizacije odbora u modernoj korporaciji: (1) uspostava jedinstvenog odbora direktora (engl. *The Board of Directors*) ili (2) uspostava dvaju odbora: nadzornog odbora (engl. *Supervisory Board*) i uprave (engl. *Management Board*). Angloamerički model korporativnog upravljanja, koji se naziva i jednorazinski (engl. *one-tier*), temelji se na jedinstvenom odboru direktora. U odboru direktora koji objedinjuje dvije funkcije, nadzornu i upravljačku, zajedno sjede izvršni i neizvršni direktori. Neizvršni (vanjski) direktori nisu uključeni u operativno funkcioniranje poduzeća, dok izvršni (unutarnji) direktori imaju operativne ovlasti...S druge strane, kontinentalni model korporativnog upravljanja, katkad zvan i dvorazinski (engl. *two-tier*), zasniva se na uspostavi dvije vrste odbora u upravljačkoj strukturi korporacije: (1) nadzornog odbora, s članovima koji nemaju izvršne pozicije, koji preuzima ulogu nadzora i praćenja poslovanja i (2) uprave ili upravnog odbora koji objedinjuje najviše menadžere u korporaciji, koji preuzima ulogu upravljanja i vođenja poduzeća. (Tipurić, 2006).

Nadzorni odbor (engl. *Supervisory Board*) jest organ karakterističan za kontinentalne sustave korporativnog upravljanja te zajedno s upravom (upravni odbor, engl. *management board*) čini dvojnu (dvorazinsku) upravljačku strukturu poduzeća. Funkcija vođenja i upravljanja poduzećem delegirana je upravi, dok nadzorni odbor preuzima funkciju kontrole, nadgledanja i praćenja poslovanja društva. S druge strane, u angloameričkim sustavima korporativnog upravljanja skupnu ulogu uprave i nadzornog odbora integrira jedinstveni odbor direktora (engl. *Board of Directors*),



s izvršnim direktorima (stalno zaposlenim na upravljačkim funkcijama) i neizvršnim direktorima (koji su članovi odbora bez upravljačkih funkcija). (Tipurić, 2006)

Revizijski odbor (engl. *Audit Committee*) je pododbor, specijalizirano (radno) tijelo (komisija) nadzornog odbora, odnosno odbora direktora, kojeg čine neovisni i neizvršni članovi koji su odgovorni za ispitivanje, nadgledanje i praćenje procesa financijskog izvještavanja i izvještavanja o održivosti, procesa revizije financijskih izvještaja i neovisne provjere izvještavanja o održivosti, procesa interne revizije te učinkovitosti sustava internih kontrola i upravljanja rizicima što omogućava nadzornom odboru, odnosno neizvršnim članovima odbora direktora ostvarivanje njihove nadzorne uloge nad poslovanjem poduzeća.

Revizijski odbor ima ključnu ulogu u okviru korporativne odgovornosti (engl. *corporate accountability*) budući da je nadležnost odbora nadziranje i nadgledanje aktivnosti sustava financijskog izvještavanja korporacije te procesa interne i eksterne revizije. Revizijski odbor pomaže odboru direktora u razvoju i održavanju okvira korporativne odgovornosti i pomaže stvoriti okruženje pogodno za primjereno financijsko izvještavanje (Braiotta, jr L., Trent Gazzaway, R., Colson, R. H., Ramamoorti, S., 2010)

Cilj ovoga rada jest analiza relevantnih pitanja osnivanja i djelovanja revizijskog odbora u sustavu korporativnog upravljanja. U tom kontekstu, u ovom radu se razmatraju pitanja članstva i organizacije revizijskog odbora, odgovornosti i zadaci revizijskog odbora, uspostave pravila djelovanja revizijskog odbora te vrednovanja učinkovitosti rada revizijskog odbora.

## 2. Članstvo i organizacija rada revizijskog odbora

Jedan od ključnih čimbenika kvalitete rada revizijskog odbora sasvim sigurno je imenovanje **kvalificiranih članova** toga odbora. Minimalne kvalifikacije članova revizijskog odbora trebale bi biti navedene u pravilniku revizijskog odbora. Najčešće se od svih članova revizijskog odbora očekuje da budu "financijski pismeni", odnosno da mogu pročitati i razumjeti financijske izvještaje poduzeća. Iako to nije najvažnije, dobro je za rad revizijskog odbora da barem jedan član revizijskog odbora mora imati računovodstvena i/ili revizijska znanja, odnosno mora biti stručna i u stanju postavljati pitanja o rizicima financijskog izvještavanja, internim kontrolama, procesu eksterne i interne revizije, računovodstvenim i drugim povezanim temama. Stručnost, odnosno navedena znanja i sposobnosti u svijetu procjenjuju na temelju područja akademskog obrazovanja te stečenog stupnja akademskog obrazovanja, radnog iskustva člana, profesionalnih kvalifikacija za računovodstvo i/ili reviziju (stečeni certifikati i slično) ili na temelju drugog usporedivog iskustva. Svaki imenovani član revizijskog odbora morao bi imati: (PricewaterhouseCoopers, 2016.)

- stav uma neovisan o menadžmentu poduzeća
- integritet
- spremnost da vrijeme i energiju posveti poduzeću,
- razumijevanje poslovanja, proizvoda i usluga poduzeća
- poznavanje rizika i internih kontrola u poduzeću



- sposobnost čitanja ili razumijevanja temeljnih financijskih izvještaja,
- postavljati relevantna pitanja o financijskim izvještajima te tumačiti i vrednovati odgovore
- sposobnost davanja izravnih i iskrenih mišljenja
- ispitivačko i neovisno prosuđivanje
- sposobnost ponude novih ili različitih gledišta i konstruktivnih prijedloga
- financijska pismenost

Poželjno je da se revizijski odbor sastoji isključivo od članova nadzornog odbora i/ili neizvršnih članova upravnih odbora. Međutim, s obzirom na veličinu i sastav nadzornog odbora i/ili neizvršnih članova upravnih odbora, to nekada nije moguće. Ako među članovima nadzornog odbora i/ili neizvršnih članova upravnih odbora nema dovoljan broj kandidata koji bi mogli učinkovito obavljati ulogu člana revizijskog odbora, jer nemaju dovoljno stručnih znanja za obavljanje zadaća revizijskog odbora. predlažu se kandidati i obavlja imenovanje članova revizijskog odbora izvan nadzornog odbora, tzv. vanjskih, stručnih članova. Kada je riječ o nadzornim odborima s većim brojem članova, tada imenovanje svih članova revizijskog odbora iz redova članova nadzornog odbora i/ili neizvršnih članova upravnih odbora može biti praćeno većom vjerojatnošću da će to biti osobe ekonomske, financijske, računovodstvene i revizijske struke koje imaju stručna znanja dovoljna za obavljanje zadaća revizijskog odbora. Naravno, članovima revizijskih odbora se nikad ne bi smjeli imenovati članovi iz reda menadžmenta ili zaposlenici poduzeća. Konačno, poželjan sastav revizijskog odbora se treba utvrđivati pojedinačno za svako poduzeće, ovisno o njegovim potrebama te može uključivati utvrđene kriterije, od kojih su neki zahtjevniji od onih minimalno propisanih zakonskim propisima.

Pri izboru **predsjednika revizijskog odbora** treba voditi računa o tome da to bude osoba s izraženijim osobinama vođe i sposobnostima promicanja učinkovitih radnih odnosa i komunikacije između članova odbora, ali i s drugima – menadžmentom, eksternim i internim revizorima. Naime, uloge i zadaci predsjednika revizijskog odbora su, u odnosu na članove revizijskog odbora, brojnije i obuhvatnije. Predsjednik revizijskog odbora je zadužen za organizaciju i vođenje rada revizijskog odbora, o pripremi sjednica, predsjedavanju sjednicama revizijskog odbora te primjeni zakonskih propisa i internih akata koji se odnose na rad revizijskog odbora u poduzeću. Uz to, predsjednik revizijskog odbora priprema izvješća o radu revizijskog odbora te ostala izvješća sukladno zakonskoj regulativi i internim aktima poduzeća te sudjeluje u radu na sjednicama glavne skupštine i nadzornog odbora kada se raspravlja o pitanjima iz djelokruga rada revizijskog odbora. K tome, predsjednik revizijskog odbora održava komunikaciju s ostalim upravljačkim tijelima u poduzeću, višim menadžmentom, glavnim internim revizorom i eksternim revizorima. Povezano s tim, izbor predsjednika revizijskog odbora, kojeg biraju članovi revizijskog odbora među sobom ili ga imenuje nadzorni odbor, jedno je od bitnih pitanja konstituiranja revizijskog odbora. Naime, prilikom izbora predsjednika revizijskog odbora, posebnu pažnju treba posvetiti neovisnosti kandidata za predsjednika revizijskog odbora, njegovoj stručnosti u području računovodstva i/ili revizije, konceptualnim znanjima, interpersonalnim kompetencijama, intrapersonalnim kompetencijama, razumijevanju poslovanja poduzeća i upućenosti u aktualna pitanja poslovanja poduzeća kao i mogućnosti izdvajanja dovoljno vremena za obavljanje dužnosti predsjednika



revizijskog odbora. Uz to, predsjednik revizijskog odbora priprema izvješća o radu revizijskog odbora te ostala izvješća ovisno o zakonskoj regulativi i internim aktima poduzeća te sudjeluje u radu na sjednicama skupštine i nadzornog odbora kada se raspravlja o pitanjima iz djelokruga rada revizijskog odbora.

Prema rezultatima istraživanja koje je objavljeno u ožujku 2024. godine pod naslovom „Izvješće o praksama revizijskog odbora: zajedničke teme među revizijskim odborima“ (engl. *Audit Committee Practices Report: Common Threads Across Audit Committees*), u kojemu je sudjelovalo 266 ispitanika, članova revizijskih odbora iz SAD-a, revizijski odbori su svjesni potrebe za odgovarajućom vrstom **stručnosti** za ostvarivanje svojih nadzornih odgovornosti. Na pitanje koje bi dodatno stručno znanje poboljšalo učinkovitost revizijskog odbora u sljedećih 12 mjeseci, gotovo jedna četvrtina ispitanika navela je da ima stručnost koja im je potrebna. Od onih koji su sugerirali da im je potrebna dodatna stručnost, kibernetička sigurnost i tehnologija zauzeli su najviše mjesto (44% odnosno 40%), a upravljanje rizicima (20%) i klimatski rizik (19%) zaokružuju prva četiri područja. Kako se uloga revizijskog odbora dalje širi, neophodno je da odbori nadziru skupove vještina članova odbora kako bi imali odgovarajuću stručnost za učinkovito ostvarivanje svojih nadzornih odgovornosti (Deloitte's Center for Board Effectiveness (Deloitte) and the Center for Audit Quality (CAQ), 2024.)

U kontekstu **veličine samog revizijskog odbora** uobičajeno se ističe da taj odbor treba biti dovoljno velik da se može osigurati odgovarajuća ravnoteža gledišta i iskustava, a dovoljno mali da može biti učinkovit. U posljednje vrijeme, u SAD-u i Velikoj Britaniji se zahtjeva da broj članova revizijskog odbora ne bude manji od tri i da svi budu neovisni, neizvršni direktori. Ipak, broj članova nekog revizijskog odbora treba biti određen na temelju potreba samog poduzeća, veličine nadzornog odbora, odnosno odbora direktora te opsega odgovornosti revizijskog odbora.

U svjetskoj revizijskoj literaturi te brojnim istraživanjima o stupnju razvoja i djelovanja revizijskih odbora u praksi ističe se da zastupljenost **neovisnih članova** u revizijskom odboru mora biti zadovoljavajuća, odnosno da većina članova revizijskog odbora mora biti neovisna. Postavlja se zahtjev da oni budu neovisni od operativnog poslovanja i upravljanja poslovanjem poduzećem. Pitanje neovisnosti nije jednostavno jednoznačno odrediti. U tom smislu razvijene su neke smjernice i okviri za prosudbu neovisnosti članova revizijskog odbora, odnosno okolnosti koje mogu značajno narušavati neovisnost. U tom kontekstu uobičajeno se sagledava eventualno trenutno ili ranije zaposlenje potencijalnog člana u poduzeću, primanje naknada od poduzeća, izuzev naknada za obavljanje dužnosti u samom odboru, korištenje povoljnijih zajmova kojeg je članu odobrilo poduzeće, moguće obiteljske, financijske, poslovne i druge bliske povezanosti s menadžmentom i izvršnim direktorima, sudjelovanje u vlasništvu kao dioničara, povezanost s kupcima, dobavljačima i ostalim poslovnim partnerima i tome slično. U kontekstu neovisnosti, uobičajena praksa rada revizijskih odbora uključuje sastavljanje i potpisivanje **izjave o neovisnosti** koju svaki neovisni član revizijskog odbora dostavlja, jednom godišnje (najkasnije do 31. prosinca tekuće godine) nadzornom odboru u kojoj potvrđuje da ne postoje okolnosti zbog kojih se član ne može smatrati neovisnim članom revizijskog odbora. Naravno, ako član revizijskog odbora smatra



da postoje okolnosti koje bi mogle dovesti u sumnju njegovu neovisnost, trebao bi sve takve okolnosti navesti u svojoj izjavi. Nadzorni odbor je dužan proučiti sve dostavljene izjave, ispitati neovisnost svakog člana revizijskog odbora te u slučaju utemeljenosti sumnji u neovisnost utvrditi da utvrđene sumnje ne utječu na rad člana revizijskog odbora.

U pogledu **mandata** članova revizijskog odbora, odnosno **razdoblja na koje se oni imenuju** ne postoje neka unaprijed utvrđena pravila. Praksa u svijetu pokazuje da je pri utvrđivanju razdoblja trajanja mandata članova revizijskog odbora važno uzeti u obzir potrebu za kontinuitetom rada revizijskog odbora ali i potrebu da se trajno osiguraju nove ideje i "svježina" u radu revizijskog odbora. U tom smislu treba uravnotežiti ova dva zahtjeva, što znači definirati fleksibilnije mandate za članove revizijskog odbora. Uobičajeni mandati su od jedne do tri godine, s mogućim ponovnim imenovanjem za drugi mandat ili su mogući i duži ili otvoreni mandati.

Revizijski odbor bi trebao **održavati sastanke (sjednice)** redovito. Zbog racionalnosti i svrhovitosti rada odbora potrebno je pažljivo planirati i dokumentirati raspored redovitih sjednica, satnicu, dnevni red i sudionike sastanaka revizijskog odbora. Broj sastanaka koje odbor održava ovisi o više utjecajnih čimbenika, poput broja sjednica odbora direktora (odnosno nadzornog odbora), fazama procesa financijskog izvještavanja (periodičnog i godišnjeg), angažmanima interne revizije te o ciljevima i opsegu aktivnosti revizijskog odbora. Održavanje redovitih i dobro strukturiranih te unaprijed pripremljenih sastanaka osigurava mogućnost pravovremenog raspravljanja svih relevantnih tema iz područja djelovanja revizijskog odbora. Planiranjem većine sastanaka, posebno onih na kojima se ispituju periodični i godišnji financijski izvještaji i izvještaji o održivosti, nadzire proces revizije financijskih izvještaja, proces neovisne provjere izvještaja o održivosti i proces interne revizije, nadgleda proces upravljanja rizicima i interne kontrole, dovoljno prije sastanaka nadzornog odbora, odnosno odbora direktora o toj temi, osigurava se dovoljno vremena za inicijative koje bi revizijski odbor mogao predložiti. Općenito, sastanci revizijskog odbora trebaju korespondirati s glavnim fazama procesa financijskog izvještavanja i izvještavanja o održivosti, fazama procesa revizije financijskih izvještaja i neovisne provjere izvještaja o održivosti te procesa interne revizije. Uobičajena praksa je da se revizijski odbori sastaju najmanje kvartalno, odnosno četiri puta godišnje, kada se radi o poslovanju poduzeća bez poteškoća (Spencer Pickett, K. H., 2010) To je, međutim, najčešće i intenzivnije. U kontekstu učestalosti sastanaka revizijskog odbora interesantna je izjava Arthura Levitta, bivšeg predsjednika SEC (engl. *Securities and Exchange Commission*), Komisije za reguliranje i trgovinu vrijednosnim papirima koji kaže: "...Čuo sam za revizijski odbor koji se sastaje samo dva puta godišnje prije redovnog sastanka odbora direktora, na 15 minuta i čije su aktivnosti ograničene na površna izlaganja. Usporedite tu situaciju s revizijskim odborom koji se sastaje čak dvanaest puta godišnje prije svakog sastanka odbora direktora; gdje nema osobnih veza s predsjednikom odbora direktora ili organizacijom; gdje oni imaju svoje vlastite savjetnike; gdje menadžmentu i eksternim revizorima članovi revizijskog odbora upućuju provokativna pitanja; i na kraju, gdje se udovoljava interesima investitora (PricewaterhouseCoopers, 1999). Prema tome, revizijski odbor treba održavati sastanke toliko često koliko je potrebno za učinkovito i djelotvorno obavljanje njegovih aktivnosti i zadaća sukladno zakonskim propisima i internim aktima te vodeći računa o obvezi



redovitog izvještavanja nadzornog odbora o svojim aktivnostima i rezultatima rada. Broj sastanaka revizijskog odbora na godišnjoj razini ovisi o više utjecajnih čimbenika koji se odnose na složenost i organizaciju poslovanja poduzeća i sektora u kojem posluje, dužnosti i veličine revizijskog odbora, veličine poduzeća i tome slično. Prema vodećim praksama osnivanja i djelovanja revizijskih odbora, uobičajeno se priprema i usvaja godišnji plan rada revizijskog odbora koji sadrži prijedlog vremenskog rasporeda sastanka i nekih stalnih točaka dnevnog reda tih sastanaka, popis dokumenta koji će se razmatrati i sudionika sastanaka. Sudionici sastanaka revizijskog odbora su članovi samog odbora, ali u ovisnosti o dnevnom redu pojedinog sastanka, i drugi sudionici, primjerice glavni interni revizor (engl. *Chief Audit Executive - CAE*), eksterni revizor – angažirani partner, viši menadžment, financijski direktor (engl. *Chief Financial Officer - CFO*), direktor informatike (engl. *Chief Information Officer - CIO*) i ostali koji su odgovorni za pitanja i teme koje su na dnevnom redu. Sastanke revizijskog odbora organizira i priprema predsjednik revizijskog odbora u suradnji sa stručnim službama poduzeća i upravljačkim tijelima poduzeća. Priprema sastanaka revizijskog odbora uključuje utvrđivanje dnevnog reda sastanaka te pripremu i/ili izradu pripadajućih materijala ovisno o sadržaju dnevnog reda sastanka. Ove pripremne aktivnosti sastanaka revizijskog odbora su neophodne kako bi se osiguralo pravodobno i učinkovito odlučivanje revizijskog odbora u skladu s primjenjivim zakonskim propisima, internim aktima poduzeća i vremenskim rokovima.

Prema rezultatima istraživanja koje je objavljeno u ožujku 2024. godine pod naslovom „Izvešće o praksama revizijskog odbora: zajedničke teme među revizijskim odborima“ (engl. *Audit Committee Practices Report: Common Threads Across Audit Committees*), u kojemu je sudjelovalo 266 ispitanika, članova revizijskih odbora iz SAD-a, 89% ispitanika smatra da postoji dovoljno vremena za sastanak na kojemu se rješavaju sve točke na dnevnom redu revizijskog odbora. Ipak, većina ispitanika (njih 65%) također je navela da postoji barem jedna strategija koja bi mogla unaprijediti učinkovitost revizijskog odbora. Među onima koji su mišljenja da postoje mogućnosti za unaprjeđenje, pojavila su se tri područja (Deloitte's Center for Board Effectiveness (Deloitte) and the Center for Audit Quality (CAQ), 2024):

- Intenzivnija rasprava i/ili angažman članova tijekom sastanaka - 29% ispitanika to je identificiralo kao područje za unaprjeđenje
- Unaprjeđenje kvalitete materijala za prethodno čitanje - 28% ispitanika navelo je ovo kao područje za unaprjeđenje
- Unaprjeđenje kvalitete prezentacija tijekom sastanaka - 26% ispitanika identificiralo je ovo kao područje za poboljšanje. Vodeće i najbolje prakse u svijetu pokazuju da se revizijski odbor osniva i djeluje u skladu s pisanom poveljom (pravilnikom) (engl. *audit committee charter*) kojom se u odnosu na relevantnu zakonsku regulativu detaljnije, u pisanom obliku, utvrđuju uloga, ovlasti i odgovornosti revizijskog odbora u nekom konkretnom poslovnom subjektu te se definiraju i ostala pitanja značajna za rad revizijskog odbora. Dobro strukturiranim i napisanim pravilnikom (poveljom) revizijskog odbora uspostavlja se precizan okvir organizacije, ovlasti i odgovornosti revizijskog odbora na kojeg se članovi revizijskog odbora, nadzorni odbor (odbor direktora), menadžment, interni i eksterni

revizori mogu pozivati u obavljanju svojih dužnosti. Sastavljanjem i odobravanjem pravilnika (povelje) revizijskog odbora omogućava se učinkovit rad odbora, jasno definiranje njegovih ovlasti i odgovornosti te procedura donošenja odluka revizijskog odbora.

Sadržajno gledajući, **pravilnikom revizijskog odbora** treba definirati (PricewaterhouseCoopers, 1999.)

- svrhu i ciljeve revizijskog odbora,
- ovlaštenja revizijskog odbora,
- organizaciju revizijskog odbora – članstvo, kvalifikacije, veličinu, lokaciju,
- raspored sastanaka revizijskog odbora – učestalost, sudionike i dokumentaciju,
- uloge i odgovornosti revizijskog odbora,
- odnos s menadžmentom te internim i eksternim revizorima,
- odgovornosti u vezi izvještavanja,
- budžet revizijskog odbora.

Značenje pravilnika revizijskog odbora se, uz njegovu korisnost za nadzorni odbor (odbor direktora), menadžment, interne i eksterne revizore, ogleda naročito u tome što ga kao okvir djelovanja koriste upravo članovi revizijskog odbora. Naime, pravilnik revizijskog odbora bi trebao biti:

- korišten kao vodič u uspostavljanju rasporeda sastanaka revizijskog odbora,
- povremeno, barem jednom godišnje pregledan, posebice u kontekstu promjena u zakonskim propisima i regulativi s namjerom da se osigura njegova usklađenost s promijenjenim zahtjevima organizacije i tržišta,
- korišten pri procjeni rezultata rada revizijskog odbora i ispunjavanja njegovih obveza i odgovornosti tijekom godine, odnosno pri procjeni njegove učinkovitosti,
- usvojen kao okvir za izvještavanje odbora direktora, odnosno nadzornog odbora o radu revizijskog odbora.

### 3. Odgovornosti i zadaci revizijskog odbora

Samo postojanje, odnosno organiziranje revizijskog odbora na prethodno opisani način, samo po sebi nije dovoljno. Naime, članovi revizijskog odbora moraju biti na odgovarajući način informirani, predani svom poslu te ispitivački orijentirani u ispunjavanju svojih dužnosti nadgledanja. Drugim riječima, odgovornosti i zadaci revizijskog odbora mogu se klasificirati u nekoliko **ključnih područja fokusa** i to (PricewaterhouseCoopers, 2016):

- upravljanje rizicima i interna kontrola
- financijsko izvještavanje
- izvještavanje o održivosti
- proces eksterne revizije
- proces interne revizije



- usklađenost sa zakonskim propisima i regulativom
- održavanje i mjerenje učinkovitosti
- komuniciranje i izvještavanje

Rizik je vjerojatnost nastanka nekog događaja koji će imati posljedice na ostvarivanje ciljeva organizacije. Rizik je mogućnost da će se dogoditi događaji i utjecati na postizanje strategije i poslovnih ciljeva (Wright, R. A., 2018). **Upravljanje rizicima** je ključna odgovornost upravljačkih struktura poduzeća, menadžmenta i nadzornog odbora. Menadžment, nadzorni odbor i revizijski odbor imaju različite, ali međusobno povezane uloge u odnosu na rizike. Odgovornost je nadzornog odbora uspostaviti kriterije za određivanje strategije poduzeća, apetita rizika, odnosno razine izloženosti rizicima koju je poduzeće spremno prihvatiti te odobriti politiku u vezi s tom strategijom. Odgovornost menadžmenta je razviti postupke za preuzimanje i upravljanje rizicima, uključujući profil rizika, u skladu s politikom odbora. Uloga revizijskog odbora je pregledati strategiju poduzeća i profil rizika te razmotriti jesu li aktivnosti i postupci menadžmenta u procesima upravljanja rizicima u skladu s tim, posebice s obzirom na to da utječu na financijsko izvještavanje. (PricewaterhouseCoopers, 2016). Prema tome, nadzorni odbor i revizijski odbor imaju nadzornu ulogu kako bi utvrdili provedenost odgovarajućih procesa upravljanja rizicima za koje je odgovoran menadžment, te njihovu adekvatnost i učinkovitost. U toj ulozi revizijski odbor može zahtijevati podršku funkcije interne revizije u provjeri, vrednovanju, izvještavanju i davanju preporuka za poboljšanja adekvatnosti i učinkovitosti procesa upravljanja rizicima.

Revizijski odbor ima odgovornost nadziranja adekvatnosti i učinkovitosti djelovanja **internih kontrola** kao instrumenta upravljanja rizicima što čini analizirajući odgovarajuća izvješća te održavanjem sastanaka i razgovora s menadžmentom, funkcijom interne revizije i eksternim revizorom. Revizijski odbor treba biti upoznat s prirodom, opsegom, vremenskim rasporedom i rezultatima testova kontrola koje provodi interni i eksterni revizor te s izvješćima koji se o rezultatima tih testova dostavljaju menadžmentu uključujući posebice reakciju menadžmenta u smislu odgovornosti i obveze menadžmenta za pravodobnom implementacijom preporuka za poboljšanje internih kontrola. Posebnu pažnju revizijski odbor treba posvetiti upoznavanju i razumijevanju internih kontrola nad financijskim izvještavanjem kojima se treba osigurati točnost, valjanost i sveobuhvatnost računovodstvenih evidencija i izvješća te fizička zaštita imovine poduzeća. Kontrole u računovodstvenom informacijskom sustavu utječu na konzistentno provođenje usvojenih računovodstvenih politika, a time i na vjerodostojnost objavljenih financijskih informacija o poslovanju poduzeća.

Glavna odgovornost revizijskih odbora odnosi se na integritet, kvalitetu i strogost prema procesima i odgovornim osobama poduzeća koji su uključeni u sastavljanje **financijskih izvještaja**. Ovo zahtijeva nadzor odnosa između poduzeća i njegovog eksternog revizora. (PricewaterhouseCoopers, 2016) Revizijski odbor ima posebno izraženu odgovornost nadgledanja i pregledavanja financijskih informacija koje se objavljuju u financijskim izvještajima prije njihovog prezentiranja i publiciranja u javnost. Revizijski odbor treba pregledati i ispitati godišnje financijske izvještaje te ocijeniti jesu li potpuni i u skladu s informacijama i saznanjima članova



odbora. To se prije svega odnosi na provjeru primjene usvojenih računovodstvenih politika pri sastavljanju financijskih izvještaja, posebno u dijelu procjene, odnosno vrednovanja pojedinih elemenata financijskih izvještaja, odnosno elemenata financijskog položaja, uspješnosti poslovanja i novčanih tokova. Ti pregledi moraju biti dovoljni da omogućе revizijskom odboru da objasni ostatku nadzornog odbora kako poduzeće namjerava izvijestiti o svojim financijskim rezultatima. Stoga, kako bi mogli učinkovito pregledavati financijske izvještaje, članovi revizijskog odbora moraju dobro razumjeti računovodstvene koncepte koji utječu na status izvještavanja, a također moraju biti u stanju konstruktivno se suprotstaviti menadžmentu i eksternom revizoru u ključnim subjektivnim ili složenim područjima procjene pojedinih pozicija financijskih izvještaja. (PricewaterhouseCoopers, 2016) Članovi revizijskog odbora moraju razmotriti rizike financijskog izvještavanja koji su posebno prisutni u uvjetima čestih promjena zakonskih propisa i usvajanja novih, posebice računovodstvenih, zatim česte fluktuacije zaposlenih, uvođenja novih proizvodnih i informacijskih tehnologija, poslovnih spajanja i slično. Nadalje, značajne promjene u rezultatima iz godine u godinu, te odstupanja ostvarenih rezultata od planiranih moraju se posebno objasniti i razumjeti. Revizijski odbor bi posebnu pažnju trebao posvetiti složenim i/ili neuobičajenim transakcijama tijekom obračunskog razdoblja posebno u onim područjima gdje različite pretpostavke i prosudbe mogu imati značajan učinak na financijske izvještaje. Primjeri takvih područja uključuju dugoročna rezerviranja, akvizicije, financijske instrumente, vrijednosna usklađivanja, potencijalne obveze, ugovorne obveze, sudske sporove i slično. S obzirom na to da navedene aktivnosti i odgovornosti revizijskog odbora trebaju biti u funkciji zaštite interesa investitora i drugih interesnih skupina koje na temelju objavljenih financijskih izvještaja donose odgovarajuće poslovne odluke, granice odgovornosti revizijskog odbora se u ovom području u posljednje vrijeme sve više proširuju i na periodično financijsko izvještavanje (polugodišnje, kvartalno) te prognoze poslovanja koje se također sve češće javno objavljuju i pomažu investitorskoj javnosti u donošenju poslovnih odluka.

U posljednjih nekoliko godina tema održivosti (engl. *sustainability*) ili ESG-a (engl. *Environmental, Social, Governance*), odnosno **okolišna, društvena i upravljačka pitanja** u fokusu su interesa mnogih organizacija, regulatora i interesno utjecajnih skupina, kao posljedica povećane svijesti i očekivanja da naponi u području održivosti mogu rezultirati brojnim konkretnim koristima i pozitivnim utjecajima na same organizacije, tržišta ali i društvo i naš planet u cjelini. U tom kontekstu, trend integriranja ESG-a u korporativno upravljanje danas je sveprisutan. Brojne recentne globalne ESG inicijative, koje se prije svega odnose na oblikovanje odgovarajuće regulative, okvira i jedinstvenih standarda ESG izvještavanja, mjerenja ESG rejtinga i indikatora, upravljanja ESG rizicima i tome slično, istovremeno se nadopunjuju i u fokus razmatranja nameću očekivanja, izazove, prilike, nove uloge i zadatke te transformacijsku ulogu tradicionalnih nadzornih mehanizama korporativnog upravljanja. Revizijski odbori imaju iznimno značajnu ulogu u podršci upravljačkim strukturama poduzeća u njihovoj transformaciji prema ESG načelima jer im je glavna uloga nadzor nad rizicima i sigurnost da su odgovarajuće interne kontrole na mjestu. Transformacija prema ESG-u podrazumijeva prelazak na održivije poslovne modele i čini brigu o održivosti sastavnim dijelom strategije organizacije i korporativnog upravljanja. Ova



transformacija je nužna kako bi se osiguralo da poduzeća odgovaraju novim strateškim potrebama, društvenim očekivanjima i regulatornim zahtjevima (Accountancy Europe, 2022). Prema tome, od revizijskog odbora kao pododbora nadzornog odbora, očekuje se obavljanje odgovarajućih aktivnosti koje se odnose na ESG pitanja ili pitanja održivosti (engl. *sustainability*). Okolišno, društveno i korporativno upravljanje odnosi se na kriterije koji karakteriziraju aktivnosti organizacije kao održive, odgovorne ili etičke. Okolišni čimbenici vezani su izravan ili neizravan utjecaj poslovanja na prirodni okoliš (primjerice: klimatske promjene, onečišćenje okoliša, iskorištavanje prirodnih resursa, odlaganje otpada, energetska učinkovitost). Društveni čimbenici vezani su uz izravan ili neizravan utjecaj poslovanja na interesne skupine u pogledu univerzalnih vrijednosti (primjerice: uvjeti rada, odnosi sa zajednicom, ljudska prava, raznolikost). Konačno, upravljački čimbenici odnose se na procese, regulaciju i institucije koje utječu na upravljanje, administriranje i kontroliranje poduzeća (primjeri: politike i prakse plaća, nagrađivanja, neovisnost izbora članova uprave) (Hrvatska gospodarska komora, 2025) S obzirom na njegove primarne odgovornosti u kontekstu korporativnog izvještavanja i nadzora nad rizicima, revizijski odbor ima ulogu podrške upravljačkim tijelima u upravljanju ESG-om, naročito kada je riječ o izvještavanju o pitanjima koja se odnose na ESG. Uz aktivnosti nadgledanja procesa financijskog izvještavanja te povezanih procesa, rizika i internih kontrola, odgovornosti revizijskog odbora proširuju se dodatno na područja izvještavanja o održivosti te povezane procese, rizike i interne kontrole.

ESG teme trebaju postati sastavni dio rada i aktivnosti revizijskog odbora s obzirom na to da su financijsko izvještavanje i izvještavanje o održivosti međusobno povezani. Stručnost članova revizijskog odbora omogućava im da uočavaju i prate povezanost između ESG pitanja, tržišta kapitala i korporativnih financija. To će biti ključno za prepoznavanje relevantnih ESG rizika, uključujući i rizika u nastajanju te će pomoći nadzornim odborima i upravama poduzeća pri usklađivanju cjelokupne poslovne strategije. Drugim riječima, revizijski odbor je dobro pozicioniran da podrži nadzorni odbor i upravu s izvještavanjem i osiguranjem održivosti, zahvaljujući njegovim tradicionalnim aktivnostima nadzora nad poslovnim rizicima, sustavima upravljanja rizicima, internim kontrolama, korporativnim izvještajima i revizijama. Ta odgovornost znači da revizijski odbori moraju moći pokazati kako se ESG uklapa u strategiju, svrhu i zahtjeve interesno utjecajnih skupina (Accountancy Europe, 2022). Također bi bilo korisno osigurati da najmanje jedan član revizijskog odbora ima iskustva s mjerenjem i izvještavanjem o ESG-u, slično kao što je to postojeći zahtjev da najmanje jedan član revizijskog odbora mora biti stručan u računovodstvu i/ili reviziji. Isto tako, edukacije i kvalifikacije strukovnih instituta za računovodstvo i druge prilagođene inicijative mogu pomoći izvršnim i neizvršnim direktorima da poboljšaju poslovno relevantne vještine u vezi s ESG-om kako bi vodili rasprave o ovim pitanjima na sastancima revizijskog odbora (Accountancy Europe, 2022). Uspostavljanje učinkovitog radnog odnosa između članova revizijskog odbora i revizora, uz održavanje neovisnosti, korisno je ne samo za revizore i revizijski odbor, već i za poduzeće, investitore i širu javnost. Revizijski odbori moraju blisko surađivati s internim i eksternim revizorima kako bi identificirali ESG rizike i osigurali integritet revizijskih procesa vezanih uz ESG izvještavanje. Zapravo, ova suradnja će pomoći održati integritet informacija o održivosti (Accountancy Europe, 2022).

Kada se provodi **neovisna provjera izvještavanja o održivosti**, revizijski odbor mora biti uključen u odabir davatelja provjere, nadzor njegove neovisnosti i rada, uključujući i završno izvješće. Pri tome, revizijski odbor mora osigurati da davatelj ima odgovarajuće kompetencije u vezi s ESG-om i znanje o relevantnim postupcima revizije. Prema tome, uz tradicionalno nadgledanje procesa revizije financijskih izvještaja, o čemu je već bilo riječi, revizijski odbor ima odgovornost za nadgledanje neovisne provjere izvještaja o održivosti koju obavlja eksterni revizor. Članovi revizijskog odbora trebaju razmjenjivati informacije o rizicima s eksternim pružateljem angažmana neovisne provjere izvještaja o održivosti, uključujući posebice informacije o rizicima koji su povezani s ESG-om. Dodatno, članovi revizijskog odbora trebaju procijeniti aktivnosti funkcije praćenja usklađenosti i funkcije interne revizije u vezi s pitanjima ESG-a i izvijestiti o tome nadzorni odbor i upravu. Predsjednik revizijskog odbora treba poticati otvorenu raspravu o ESG-u. Zapravo, predsjednik revizijskog odbora mora biti lider, odnosno pokazati vodstvo kako bi pomogao članovima revizijskog odbora u preuzimanju njihovih odgovornosti u vezi s ESG-om. To znači da predsjednik revizijskog odbora posebice treba pokazati vlastito znanje i stručnost u suočavanju s tim pitanjima (Accountancy Europe, 2022).

Predsjednik revizijskog odbora treba težiti stvaranju kulture otvorenosti, u kojoj su članovi revizijskog odbora u mogućnosti postavljati zahtjevna pitanja i slobodno izražavati svoje mišljenje o pitanjima vezanim uz održivost. Predsjednik revizijskog odbora treba osigurati da su članovi revizijskog odbora potpuno uključeni i imaju dovoljno vremena za pripremu i raspravu. Raznolikost mišljenja ključna je za usmjeravanje organizacije u pravom smjeru. Predsjednik revizijskog odbora treba tražiti mišljenje svih članova revizijskog odbora o prijetnjama koje mogu spriječiti organizaciju da ostvari svoje ciljeve vezane uz ESG. To uključuje razumijevanje načina na koje menadžment priprema i suočava se s izazovima i prilikama vezanim uz ESG, te osiguravanje da organizacija udovoljava promjenjivim potrebama i očekivanjima interesno-utjecajnih skupina. To također znači da suradnja s predstavnicima zaposlenika može biti posebno korisna za revizijski odbor (Accountancy Europe, 2022).

Uprava i menadžment trebaju osigurati relevantne i ažurirane informacije i podatke, pravodobno dostupne, kako bi članovi revizijskog odbora mogli identificirati relevantna pitanja vezana uz ESG. Ove informacije trebaju uključivati opis procesa upravljanja koji se koristi za razvoj i pripremu informacija o održivosti, zajedno s referentnim okvirom, sustavima upravljanja rizikom i kontrolnim okruženjem koji se koriste, kao i svim relevantnim povezanim procjenama i pretpostavkama. Revizijski odbor treba imati pristup sustavu izvještavanja o tome kako se prate ESG indikatori, kao i njihova promjena tijekom vremena i napredak prema postavljenim ciljevima (Accountancy Europe, 2022).

Da bi ispunio svoje odgovornosti i zadatke, revizijski odbor mora uspostaviti komunikaciju s **eksternim revizorima**. Eksterni revizor može pružiti važne informacije i smjernice za revizijski odbor kada ispunjava svoje odgovornosti u području financijskog izvještavanja, izvještavanja o održivosti te upravljanja rizicima i interne kontrole. Također može pomoći revizijskom odboru u procjeni informacija koje su mu dostavljene i implikacija računovodstvenih politika i procjena za



koje je odgovoran menadžment poduzeća na financijsko izvještavanje. (PricewaterhouseCoopers, 2016) Suradnja revizijskog odbora i eksternog revizora uobičajeno obuhvaća više područja i to (PricewaterhouseCoopers, 2016):

- značajke usluge revizije,
- rizik i kontrole,
- financijsko izvještavanje,
- ostala pitanja u vezi upravljanja.

U okviru navedenih područja revizijski odbor u interakciji i suradnji s eksternim revizorom mora raspraviti više konkretnih pitanja kako bi se osiguralo obavljanje kvalitetne usluge revizije financijskih izvještaja. Može se reći da je djelovanje revizijskog odbora kod obveznika revizije financijskih izvještaja zapravo prva linija obrane u osiguravanju kvalitete revizije financijskih izvještaja. U kontekstu značajki usluge revizije koju eksterni revizor pruža poduzeću, odnosno svom klijentu, potrebno je raspraviti formalne kvalifikacije i referentne revizijske angažmane eksternog revizora, njegove revizijske resurse i kapacitete (osoblje, lokaciju, tehničku opremljenost i sl.), poznavanje značajki djelatnosti poduzeća (klijenta). Uz to, neophodno je upoznati i razmotriti predloženi opseg revizije (plan revizije i opću strategiju revizije) i pristup provedbi revizije financijskih izvještaja. Revizijski odbor također, uz odbor direktora, odnosno nadzorni odbor, treba biti uključen u pitanja u vezi imenovanja revizora, ugovaranja naknade za uslugu revizije financijskih izvještaja i ostale naknade koje se revizoru isplaćuju za eventualne dozvoljene nerevizijske usluge kao i eventualna otpuštanja revizora te raskid ugovora o obavljanju revizije financijskih izvještaja. Posebna tema unutar ovog područja je stjecanje uvjerenja o prihvatljivoj razini neovisnosti i objektivnosti eksternog revizora. "Iako je revizijski odbor usmjeren primarno na učinkovitost same revizije financijskih izvještaja, nužno je razmotriti moguće utjecaje na revizorovu objektivnost i neovisnost, odnosno učinak koji bi bilo kakve veze ili druge usluge kojima se bave revizori, ili koje pružaju organizaciji ili njenom menadžmentu imale na objektivnost revizora. Revizijski odbor će sam morati zaključiti da neovisnost i objektivnost revizora nisu bile kompromitirane (PricewaterhouseCoopers, 2003). Revizijski odbor treba održavati tematske sastanke s eksternim revizorima na kojima će se raspravljati o strateškim i operativnim rizicima s kojima se suočava poduzeće i internim kontrolnim postupcima i procedurama koje djeluju preventivno i predstavljaju instrument smanjenja rizika. Naglasak u toj komunikaciji između revizijskog odbora i eksternog revizora treba biti na onim ključnim rizicima koji su povezani s eventualnim značajnim pogrešnim prikazivanjima u financijskim izvještajima. Te rasprave će osigurati revizijskom odboru dovoljno informacija za razumijevanje rizika financijskog izvještavanja koji zahtijevaju posebnu pozornost, za razumijevanje reakcija i ponašanja menadžmenta spram tih rizika te za oblikovanje revizorovih reakcija na procijenjene rizike, odnosno na pristup eksternog revizora identificiranim i procijenjenim rizicima značajnog pogrešnog prikazivanja. Uobičajena je praksa u svijetu da se revizijski odbor, menadžment i eksterni revizor sastaju radi pregledavanja i ispitivanja financijskih izvještaja i nalaza revizije financijskih izvještaja. Uz to, članovi revizijskog odbora i eksterni revizor mogu kritički raspravljati o prihvatljivosti i kvaliteti računovodstvenih politika koje je usvojio menadžment, o



njihovoj agresivnosti ili konzervativnosti u kontekstu cjelokupne poslovne politike poduzeća. Općepoznato je da u sklopu cjelovite usluge revizije financijskih izvještaja, eksterni revizor oblikuje odgovarajuće zaključke i daje preporuke menadžmentu u vezi internih kontrolnih postupaka i procedura u računovodstvenom informacijskom sustavu ali i u izvršnom podsustavu poduzeća (funkciji nabave, prodaje, proizvodnje itd). Revizijski odbor treba razmotriti takve ocjene i sugestije eksternog revizora, zahtijevati od menadžmenta odgovarajuća izvješća o takvim zahtjevima od eksternog revizora, te tražiti očitovanje menadžmenta o njegovom planu akcija u smislu implementacije tih rješenja u praksi.

Informacije neophodne za ispunjavanje njegovih brojnih zadataka i odgovornosti, revizijski odbor dobiva i od **funkcije interne revizije**. Snažan, pozitivan odnos s internom revizijom može članovima revizijskog odbora dati uvid u elemente kontrole koji su relevantni za njihov rad, u kvalifikacije, resurse, djelokrug rada, uključujući sva ograničenja koja internoj reviziji nameće menadžment kao i revizijske nalaze u okviru obavljenih revizija. (PricewaterhouseCoopers, 2016). Revizijski odbor mora biti upoznat i u potpunosti razumjeti aktivnosti interne revizije i unutarnju organizacijsku strukturu funkcije interne revizije u poduzeću. U svrhu upoznavanja i razumijevanja funkcije interne revizije, revizijski odbor prikuplja informacije iz različitih izvora i to: povelje o internoj reviziji (engl. *internal audit charter*), svih vrsta izvješća koje sastavlja funkcija interne revizije, posebice godišnjeg izvješća o radu funkcije interne revizije, konačnih izvješća o rezultatima pojedinačnih revizijskih angažmana, izvješća o praćenju ostvarenih rezultata i dr. (Tušek, 2017). Sasvim sigurno, revizijski odbor pri upoznavanju i razumijevanju funkcije interne revizije mora razmotriti strateške i godišnje planove interne revizije, planove pojedinačnih revizijskih angažmana i programe interne revizije uključujući i procjenu rizika te informacije o postojećim i budućim resursima interne revizije. Dio svojih aktivnosti revizijski odbor treba posvetiti razmatranju kvalifikacija i sposobnosti osoblja funkcije interne revizije i glavnog internog revizora u ostvarivanju ciljeva i zadataka funkcije interne revizije. U tom kontekstu, revizijski odbor treba utvrditi jesu li članovi funkcije interne revizije, odnosno interni revizori primjereno educirani za poslove koje obavljaju, da li se kontinuirano profesionalno educiraju, jesu li članovi profesionalnih udruženja i institucija, prate li promjene u profesionalnoj regulativi interne revizije, revizijskom okruženju, okruženju poduzeća, području informacijskih tehnologija i tome slično. Praksa pokazuje da revizijski odbori kritički raspravljaju i donose određene zaključke i preporuke u pogledu veličine i unutarnje strukture funkcije interne revizije te revizijskih resursa. Upoznavanje i razumijevanje funkcije interne revizije ključna je pretpostavka za idući, vrlo značajan zadatak revizijskog odbora. Naime, od revizijskog odbora se očekuje da bude u stanju vrednovati odnosno procijeniti da li menadžment i poduzeće u cjelini iskorištava potencijal i rezultate rada funkcije interne revizije, da li funkciji interne revizije menadžment osigurava potrebnu podršku i u kojoj je mjeri djelovanje interne revizije učinkovito. Neka od pitanja koja revizijski odbor u tom smislu treba postaviti navedena su u nastavku (PricewaterhouseCoopers, 2003).

- Da li je angažman interne revizije prikladan? Da li održava korak s aktivnostima poduzeća, informacijskim sustavom i sustavom kontrole?
- Ima li interne revizija primjerene resurse, u smislu stručnih sposobnosti i financiranja?



- Da li bi se ciljevi i zadaci interne revizije bolje ostvarivali ako bi se proveo outsourcing interne revizije?
- Kako je definiran program interne revizije?
- Da li interna revizija istražuje područja značajnih financijskih i operativnih rizika u poslovanju poduzeća?
- Da li poduzeće djeluje prema preporukama interne revizije i da li prati promjene?
- Da li interni revizori imaju prihvatljiv odnos s eksternim revizorima i osobama u poduzeću koji su uključeni u proces upravljanja rizicima?

U područje odgovornosti i zadataka revizijskog odbora spada i nadgledanje uspostavljenih internih procesa i procedura **praćenja usklađenosti** s relevantnim zakonima i regulativom. U tom smislu, revizijski odbor najčešće dobiva informacije od menadžmenta, funkcije praćenja usklađenosti (engl. *compliance*), pravnika u poduzeću, vanjskog pravnog savjetnika i poreznog savjetnika, da bi se razumjele procedure kojima se osigurava primjena zakona, te za vrednovanje mogućeg utjecaja na financijske izvještaje i poslovanje poduzeća. U ovo područje odgovornosti uključeno je razmatranje rizika prijevare. U ovo područje odgovornosti revizijskog odbora spada i pregledavanje aktivnosti poduzetih od menadžmenta koje se odnose na uspostavljanje procedura za upozorenje na neetično ponašanje (engl. *whistleblowing*). Naime, jasno određeni standardi i pismeno navedene smjernice za prihvatljivo poslovno i etično ponašanje u obliku vlastitog etičkog kodeksa, pomažu u uspostavljanju klime koja potiče točno i objektivno financijsko izvještavanje te osjećaj odgovornosti među zaposlenima. (PricewaterhouseCoopers, 1999). Osim ako poduzeće nema uspostavljen pododbor nadzornog odbora za usklađenost (engl. *compliance committee*), revizijski odbor obično nadzire pitanja usklađenosti, u širem smislu izvan onih koja se odnose na integritet objavljenih financijskih informacija. Stoga, članovi revizijskog odbora trebaju imati šira znanja od onih neophodnih isključivo za razumijevanje samog procesa financijskog izvještavanja. Revizijski odbor mora razumjeti i biti upoznat ne samo s internim financijskim kontrolama i postupcima menadžmenta za upravljanje financijskim rizicima, nego mora razumjeti pravne, regulatorne i industrijske standarde, interne politike i procedure te ostale zahtjeve interesno-utjecajnih skupina i etička pitanja. Svi ovi čimbenici mogu imati potencijalni financijski, nefinancijski ili reputacijski učinak. Reputacija poduzeća ključni je čimbenik u određivanju njegove vrijednosti. Sve više i više revizijskih odbora posvećuje resurse etičkim programima i uobičajeno je da poduzeća usvoje odgovarajuće kodekse ponašanja, postavljajući smjernice za prihvatljivu poslovnu praksu. Revizijski odbor najčešće nije odgovoran za određivanje etičkih standarda. Ta bi odgovornost trebala pripadati nadzornom odboru u cjelini. Međutim, nadzorni odbor i uprava (menadžment) mogu se konzultirati s revizijskim odborom u izradi kodeksa ili postavljanju smjernica za prihvatljivo poslovno ponašanje. U domenu odgovornosti revizijskog odbora najčešće spadaju pregled i odobravanje politika, procesa i okvira za identifikaciju, analizu i rješavanje pritužbi (uključujući prijavu zviždača), te za pregled značajnih pritužbi i njihovo rješavanje. Praćenje pritužbi vrijedan je mehanizam za prepoznavanje problema koji bi mogli imati financijski, nefinancijski ili reputacijski učinak, a osoblje koje je svjesno mogućih financijskih



malverzacija treba imati siguran kanal putem kojeg mogu prijaviti svoje probleme (PricewaterhouseCoopers, 2016).

Rad revizijskog odbora ne smije biti površan i neprecizan. Naprotiv, članovi revizijskog odbora moraju biti predani detaljima te stoga moraju osigurati da njihovo znanje i informiranost budu ažurni, posebice kada su u pitanju standardi financijskog izvještavanja i šira pitanja izvještavanja. To, uz druge sastanke revizijskog odbora, može uključivati obrazovne sastanke ili treninge za članove revizijskog odbora. Kao i sa svim elementima lanca korporativnog izvještavanja, odgovornost je važna za učinkovito poslovanje. Revizijski odbor treba redovito vrednovati svoj učinak u odnosu na njegove odgovornosti navedene u pravilniku revizijskog odbora. **Vrednovanje rada revizijskog odbora** može se provesti na individualnoj osnovi kao samoprocjena i/ili eksterno. Uobičajeno je da se o rezultatima procjene izvijesti nadzorni odbor, kao i da ih revizijski odbor koristi za unaprjeđenje svog djelovanja (PricewaterhouseCoopers, 2016). Dakle, prisutna je opravdana potreba za nadzorom i vrednovanjem rada revizijskih odbora kao nadzornog mehanizma korporativnog upravljanja. Rezultati vrednovanja, koja se provode primjenom više mogućih alata i tehnika, kao samoprocjena (engl. *self-assessment*) pomoću odgovarajućih upitnika za samoprocjenu ili angažiranjem eksternog stručnjaka, od iznimne su važnosti sa sam revizijski odbor ali i za sve interesno-utjecajne skupine s kojima je revizijski odbor u interakciji.

Revizijski odbor mora imati **konstruktivan radni odnos s upravom** (menadžmentom) poduzeća. Ovo je područje koje može zahtijevati značajan i kontinuirani rad revizijskog odbora. Menadžment je primarni izvor informacija za revizijski odbor, no budući da revizijski odbor ima drugačije prioritete od menadžmenta, način na koji menadžment prezentira dokumentaciju i pisane materijale ne mora uvijek biti u najkorisnijem obliku za revizijski odbor. Predsjednik i tajnik revizijskog odbora imaju ključnu ulogu u radu s upravom (menadžmentom) u formatu prezentiranih informacija. Revizijski odbor djeluje sukladno ovlastima koje mu je dodijelio nadzorni odbor (odbor direktora) i treba izvještavati nadzorni odbor (odbor direktora) o svojim aktivnostima, nalazima i drugim relevantnim pitanjima. Često se to obavlja usmeno, iako se od revizijskih odbora sve više traže pisana izvješća ili prezentacije radi postizanja razumijevanja predmetne problematike. Od nekih revizijskih odbora također se traži da u ime nadzornog odbora (odbora direktora) izvijeste dioničare, bilo na godišnjoj skupštini ili putem godišnjeg izvješća.

#### **4. Vrednovanje učinkovitosti revizijskog odbora**

Brojne uloge i zadaci revizijskog odbora u sustavu korporativnog upravljanja, o kojima je bilo više govora do sada, nameću potrebu i nužnost njegovog učinkovitog djelovanja. Drugim riječima, ostvarivanje brojnih koristi od djelovanja revizijskog odbora u sustavu korporativnog upravljanja, poput postizanja pouzdanijeg financijskog izvještavanja i izvještavanja o održivosti, boljeg sustava upravljanja rizicima i kontrole, smanjenja rizika prijevare i druge, moguće su tek ako su ispunjeni odgovarajući kriteriji učinkovitosti revizijskog odbora. Pri tome, učinkovitost revizijskog odbora se najčešće odnosi na njegovu sposobnost obavljanja brojnih zadataka i aktivnosti koje omogućuju ostvarivanje njegove nadzorne uloge i ciljeva. Ključnu ulogu u ostvarivanju učinkovitog djelovanja revizijskog odbora imaju odgovarajuća obilježja revizijskog odbora, od kojih su mnoga prethodno



detaljnije obrađena u ovom poglavlju, kao što su članstvo revizijskog odbora, stručnost članova revizijskog odbora, neovisnost članova revizijskog odbora, ovlasti, obveze i odgovornosti revizijskog odbora, organizacija rada i resursi revizijskog odbora, suradnja s eksternim i internim revizorima i ostalim interesno-utjecajnim skupinama, predanost i upornost u obavljanju aktivnosti revizijskog odbora i tome slično. Naravno, identifikacija i sistematizacija ključnih obilježja učinkovitosti revizijskih odbora u teoriji i praksi najčešće nije jednoobrazna, nego naprotiv, prisutne su i neke razlike. Ipak, te su razlike minimalne i najčešće postoje neki zajednički faktori ili kriteriji za ocjenu učinkovitosti revizijskih odbora, a koji su prethodno navedeni. Vještine i sposobnosti članova revizijskog odbora, njihovo ponašanje i djelovanje u odnosu na utvrđene obveze, ovlasti i odgovornosti revizijskog odbora kao i okruženje u kojemu djeluje revizijski odbor od presudne su važnosti za učinkovitost revizijskog odbora te ostvarivanju njegove nadzorne uloge i ciljeva u pružanju pomoći i podrške nadzornom odboru u ispunjavanju njegovih brojnih zadataka i odgovornosti.

U kontekstu promicanja učinkovitosti revizijskih odbora u praksi je prisutno vrednovanje učinkovitosti revizijskih odbora, najčešće putem odgovarajućih upitnika za samoprocjenu ili angažiranjem eksternih stručnjaka i institucija za provođenje neovisnog vrednovanja. Praksa vrednovanja učinkovitosti revizijskih odbora nije nepoznata i nova, već naprotiv, prisutna je u revizijskoj literaturi i praktičnom djelovanju revizijskih odbora. Ipak, ta se tema u posljednje vrijeme aktualizira s namjerom naglašavanja i osvještavanja činjenice da nije dovoljno zakonskom regulativom uspostaviti samo osnivanje revizijskih odbora, nego je potrebno osigurati kvalitetu i učinkovitost njihovog djelovanja kao nadzornog mehanizma korporativnog upravljanja. Riječ je najčešće o periodičnim vrednovanjima koji se obavljaju na godišnjoj razini, o pojedinačnom vrednovanju samih članova revizijskih odbora, ali i o grupnim vrednovanjima u koja moraju biti uključene interesno-utjecajne skupine koje surađuju s revizijskim odborom, poput eksternih i internih revizora, višeg menadžmenta, nadzornog odbora i slično. Ovisno o kriterijima ili faktorima učinkovitosti koje uzimaju u obzir kao i njihovoj razradi, upitnici se razlikuju po svojoj strukturi, sadržaju, načinu bodovanja i tome slično. Ipak, najveći broj tih upitnika polazi od tradicionalnih obilježja, uloga i aktivnosti revizijskih odbora koje su u samim upitnicima zapisani i detaljnije razrađeni u obliku pojedinih kriterija ili faktora učinkovitosti revizijskih odbora kao polazišta za vrednovanje. Gledajući suštinski, smisao periodičnog (primjerice, godišnjeg) vrednovanja učinkovitosti revizijskog odbora sastoji se u sveobuhvatnom pregledu stvarnog djelovanja revizijskog odbora te u prepoznavanju područja u kojim su prisutne slabosti i nedostaci u djelovanju revizijskog odbora te iz njih mogućnosti unaprjeđenja. Naravno, sveobuhvatni pregled stvarnog djelovanja revizijskog odbora u odnosu na obilježja učinkovitosti revizijskog odbora, omogućiti će prepoznavanje uspješnih praksi u djelovanju revizijskog odbora koje je potrebno zadržati i kontinuirano održavati. Prilikom vrednovanja učinkovitosti revizijskog odbora obavlja se usporedba s (godišnjim) planom rada revizijskog odbora te vodećim i najboljim praksama djelovanja revizijskih odbora u industriji.



## 5. Zaključak

Djelovanje revizijskog odbora u poduzeću od iznimne je važnosti za dobru praksu korporativnog upravljanja. Primarne funkcije revizijskog odbora najčešće se povezuju s područjem internih kontrola i upravljanja rizicima, financijskog izvještavanja i izvještavanja o održivosti, primjene zakonskih propisa i regulative te posebice s relevantnim područjima i pitanjima procesa obavljanja eksterne i interne revizije koje provede eksterni i interni pružatelji angažmana s izražavanjem uvjerenja. Uz jasno i precizno definiranje odgovornosti, ovlasti i zadataka revizijskog odbora, važnu pretpostavku njegovog djelovanja u konkretnim situacijama čini i odgovarajuće imenovanje članova revizijskog odbora, utvrđivanje njegove unutarnje organizacije, te posebice pitanja suradnje s eksternim i internim revizorima te komunikacije s menadžmentom i nadzornim odborom.

Dosadašnja iskustva u razvoju i djelovanju revizijskih odbora u hrvatskim poduzećima pokazuju mnoge pozitivne rezultate, no istodobno prisutne su i brojne teškoće te ograničavajući čimbenici kao što su pasivnost i nerazumijevanje upravljačkih struktura, neadekvatnost upravljačkog procesa, izostanak racionalnog poslovnog odlučivanja te neadekvatnost nadzornih aktivnosti nad poslovanjem poduzeća. Unatoč postojećim brojnim problemima u uspostavi kvalitetnog korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj, veliki je izazov i neodgodivi zadatak stvarnog prihvaćanja i primjene, između ostalih i u ovom radu predočenih i na međunarodnoj razini prihvaćenih profesionalnih zahtjeva i smjernica u vezi djelovanja revizijskog odbora kao bitnog nadzornog mehanizma korporativnog upravljanja. Stvarnom promjenom razine svijesti i djelovanja svih sudionika u sustavu korporativnog upravljanja, za očekivati je da će praksa organiziranja i djelovanja revizijskih odbora, za određene kategorije trgovačkih društava, biti sve prisutnija i bogatija.

## Literatura

- Accountancy Europe (2022), ESG Governance: Recommendations for Audit Committees, Position paper
- Braiotta, jr L., Trent Gazzaway, R., Colson, R. H., Ramamoorti, S., (2010) The Audit Committee Handbook, Fifth edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
- Cadbury Report, 1992.
- Deloitte's Center for Board Effectiveness (Deloitte) and the Center for Audit Quality (CAQ) (2024.) Audit Committee Practices Report: Common Threads Across Audit Committees,  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/audit/us-caq-audit-committee-practices-report.pdf>  
<https://hgk.hr/hrvatski-esg-rating>
- PricewaterhouseCoopers (1999) Audit Committeess – Good practices for meeting market expectations (1999) PricewaterhouseCoopers, 1st edition
- PricewaterhouseCoopers (2003.) Audit Committeess – Good practices for meeting market expectations, PricewaterhouseCoopers, 2nd edition
- PricewaterhouseCoopers (2016) How can audit committee members add value?,  
<https://www.pwc.com.au/assurance/assets/audit-committee-guide/ac-guide-booklet-dec11.pdf>
- Research Opportunities in Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, IIA, Altamonte Springs, Florida, 2003.
- Ritenberg, L. E., Schwieger, B. J. (2000) Auditing Concepts for a Changing Environment, Harcourt College Publisher, Orlando, Florida
- Research Opportunities in Internal Auditing (2003) The Institute of Internal Auditors Research Foundation, IIA, Altamonte Springs, Florida



- Spencer Pickett, K. H., The Internal Auditing Handbook (2010) Third edition, John Wiley & Sons, Ltd.
- Tipurić, D. (2006) Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb
- Tušek, B. (2017.) Interna revizija – organizacijski i metodološki aspekti, Zagreb: TEB Poslovno nsavjetovanje d.o.o.
- Wright, R. A. (2018) The Internal Auditor's Guide to Risk Assessment, 2nd Edition, Internal Audit Foundation, Lake Mary, Florida, USA