UČINKOVITOST REVIZIJSKOG ODBORA U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU KREDITNIH INSTITUCIJA

Vukušić, Cvita

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:073462

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

UČINKOVITOST REVIZIJSKOG ODBORA U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU KREDITNIH INSTITUCIJA

Mentor:

Izv. prof. dr. sc. Tina Vuko

Student:

Cvita Vukušić

Broj indeksa: 2171651

Split, lipanj, 2019.

SADRŽAJ:

1. UVOD 3

1.1. Problem istraživanja 3

1.2. Predmet istraživanja 5

1.3. Istraživačke hipoteze 6

1.4. Ciljevi istraživanja 8

1.5. Metode istraživanja 9

1.6. Doprinos istraživanja 10

1.7. Struktura diplomskog rada 11

2. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE 12

2.1. Značajke korporativnog upravljanja u kreditnim institucijama 12

2.2. Pojam i značajke korporativnog upravljanja 13

2.3. Sustavi korporativnog upravljanja 16

2.3.1. Otvoreni sustav korporativnog upravljanja 16

2.3.2. Zatvoreni sustav korporativnog upravljanja 17

2.4. Mehanizmi korporativnog upravljanja 19

2.6.1. Interni mehanizmi korporativnog upravljanja 19

2.6.2. Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja 21

2.5. Kodeks korporativnog upravljanja 23

2.6. Eksterna revizija u korporativnom upravljanju 25

2.6.1. Odnos eksterne revizije i uprave 25

2.6.1. Odnos eksterne revizije i nadzornog odbora 26

2.6.2. Odnos eksterne revizije i glavne skupštine 26

3. REVIZIJSKI ODBOR KAO MEHANIZAM KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA 27

3.1. Revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja 27

3.2. Uloga i zadaci revizijskog odbora 28

3.3. Članstvo i organizacija revizijskog odbora 30

3.4. Revizijski odbori u Republici Hrvatskoj 32

4. ISTRAŽIVANJE UČINKOVITOSTI REVIZIJSKOG ODBORA U KREDITNIM INSTITUCIJAMA 34

4.1. Pregled prethodnih istraživanja 34

4.2. Opis uzorka 35

4.3. Opis statističke metodologije 36

4.4. Indeks razine učinkovitosti revizijskog odbora 37

4.5. Rezultati empirijskog istraživanja 41

5. ZAKLJUČAK 52

LITERATURA 55

POPIS TABLICA 58

POPIS GRAFIKONA 58

POPIS SLIKA 58

SAŽETAK 59

SUMMARY 60

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Kreditne institucije imaju značajnu ulogu u procesu gospodarskog i društvenog razvitka neke države. Glavne djelatnosti kreditnih institucija su posredovanje u novčanim i kreditnim poslovima, primanje novčanih sredstava, odnosno depozita te odobravanje kredita od strane istih. Naravno, temeljna svrha poslovanja je ostvarenje dobiti koja predstavlja razliku između kamate na depozite koje plaća kreditna institucija i kamate na kredite koje odobrava kreditna institucija. Prema *Zakonu o kreditnim institucijama*[1] kreditna institucija sa sjedištem u Republici Hrvatskoj može se osnovati kao banka, štedna banka ili stambena štedionica koja je od Hrvatske narodne banke dobila odobrenje za rad.

U današnjim uvjetima korporacije trebaju imati djelotvoran sustav korporativnog upravljanja kako bi mogle efikasno i efektivno poslovati. Korporacije moraju uskladiti potrebe različitih interesnih skupina kako bi mogle lakše ostvariti svoju temeljnu ekonomsku svrhu. Početkom 21. stoljeća izbili su veliki korporativno-računovodstveni skandali koji su značajno pojačali interes za učinkovitijim i kvalitetnijim korporativnim upravljanjem. Nakon učestalih računovodstvenih pogrešaka i prijevara, sve više raste svijest o važnosti korporativnog upravljanja, a samim time raste i istraživački interes u području korporativnog upravljanja. Prema definiciji OECD-a (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) „korporativno upravljanje uključuje skup odnosa menadžmenta, uprave, dioničara i ostalih interesnih skupina. Korporativno upravljanje također označava strukturu unutar koje se postavljaju ciljevi poduzeća i određuju sredstva za ostvarenje istih te strukturu za praćenje uspješnosti poslovanja“.[2] Ističe se da djelotvorni sustav korporativnog upravljanja osigurava pouzdanost koja je neophodna za funkcioniranje tržišne ekonomije.

[1] Narodne novine, (2018): Zakon o kreditnim institucijama, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 159/13, 19/15, 102/15, 15/18, čl. 5.

[2] The Institute of Internal Auditors Research Foundation (2003): Research Opportunities in Internal Auditing, Altamonte Springs, Florida, str. 26. i 27., prema Tušek, B. (2007): Revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja, *Economic Research - Ekonomska istraživanja*, 20 (2), str. 87.

Revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja može se definirati kao pododbor odbora direktora (jednorazinski sustav korporativnog upravljanja) ili nadzorni odbor (dvorazinski sustav korporativnog upravljanja).[3] Revizijski odbor kao mehanizam korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj izglasan je tek *Zakonom o reviziji*[4] koji je stupio na snagu potkraj 2005. godine. Prema odredbama novog *Zakona o reviziji*[5] subjekti od javnog interesa dužni su osnovati revizijski odbor. Zbog interesa javnosti za objavljivanjem realnih i istinitih informacija o financijskom položaju i uspješnosti poslovanja poduzeća, uloga revizijskih odbora postaje sve značajnija. Važna zadaća revizijskog odbora je nadziranje izvještavanja vanjskih korisnika, posebno godišnjih financijskih izvještaja, kontrolnih postupaka i procedura te funkcija eksterne i interne revizije. Revizijski odbor djeluje kao neovisna provjera menadžmenta i kao zastupnik za vanjske korisnike u osiguravanju da financijski izvještaji točno prezentiraju ekonomske aktivnosti poduzeća.[6]

Kvalitetno korporativno upravljanje doprinosi smanjenju rizika poslovanja korporacije te općenito doprinosi poboljšanju njezina poslovanje.[7] Stoga, u kontekstu analizirane problematike postavljaju se sljedeća istraživačka pitanja: postoji li značajna međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora i uspješnosti kreditne institucije te postoji li razlika između učinkovitosti revizijskog odbora i veličine kreditne institucije. Dodatno, s obzirom na to da je glavni fokus istraživanja stavljen na odnos revizijskog odbora i eksterne revizije, istraživanjem se dolazi i do odgovora na pitanje postoji li razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrstu odnosno kvalitetu revizijskog društva (*Velika četvorka* ili ostala revizorska društva) koristeći međunarodnu reputaciju *Velike četvorke* kao signal kvalitete. Zatim, postoji li značajna međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora i broja ključnih revizijskih pitanja koja se određuju na temelju komunikacije i rasprave s članovima revizijskog odbora te postoji li razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrstu revizijskog mišljenja, uz pretpostavku da će učinkovitost revizijskog odbora biti povezana s pozitivnim mišljenjem.

[3] Tipurić, D. (2006): Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 57.
[4] Narodne novine, (2005): Zakon o reviziji, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 146/05, čl. 27.
[5] Narodne novine, (2017): Zakon o reviziji, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 127/17, čl. 65.
[6] Tušek, B., Filipović, D., Pokrovac, I. (2008): Uloga revizijskog odbora u povećanju efikasnosti eksternih i internih mehanizama korporativnog upravljanja, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 6 (1), str. 226.
[7] Primjerice, prema istraživanju koje je provelo McKinsey & Company (2000): Global Investor Survey u suradnji sa Svjetskom bankom u 31 državi s preko 200 institucionalnih investitora, samo 3% investitora smatra da korporativno upravljanje nema utjecaja na njihove investicijske odluke, [Internet], raspoloživo na: https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/1922101.pdf, [26.03.2019.].

1.2. Predmet istraživanja

Iz prethodno pojašnjenih problema istraživanja može se definirati predmet istraživanja. Predmet ovog istraživanja je analiza učinkovitosti revizijskog odbora kao mehanizma korporativnog upravljanja u kreditnim institucijama Republike Hrvatske. Pritom, glavni fokus analize je stavljen na odnos revizijskog odbora i eksterne revizije koji se razmatraju kao dva važna i povezana mehanizma korporativnog upravljanja. Istraživanje je provedeno na uzorku od 16 kreditnih institucija koje su od Hrvatske narodne banke dobile odobrenje za rad za 2016. i 2017. godinu. Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela.

U teorijskom dijelu rada opisan je značaj korporativnog upravljanja u kreditnim institucijama. Definirani su pojam i značajke korporativnog upravljanja kao sustav kojim se poduzeća usmjeravaju i kontroliraju. Identificirana su dva temeljna sustava korporativnog upravljanja i naveden je sustav kojem pripada Republika Hrvatska. Objašnjene su razlike između internih i eksternih mehanizama korporativnog upravljanja čiji uravnotežen odnos vodi prema pravilnom korporativnom upravljanju. Objašnjen je *Kodeks korporativnog upravljan*ja čiji je cilj poboljšati kulturu korporativnog upravljanja. Pojašnjena je uloga eksterne revizije u korporativnom upravljanju. Zatim, definiran je revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja kroz modele organizacije upravljačkih struktura te njegova uloga i zadaci. Objašnjeno je članstvo i organizacija revizijskog odbora kao ključnog čimbenika kvalitete rada te pojašnjena je uloga revizijskog odbora u Republici Hrvatskoj.

U empirijskom dijelu rada naglasak je stavljen na učinkovitosti revizijskog odbora u kreditnim institucijama Republike Hrvatske. Pomoću odgovora iz godišnjeg upitnika *Kodeksa korporativnog upravljanja* koja se odnose na revizijski odbor, definiran je indeks razine učinkovitosti revizijskog odbora. Na taj način procjenjuje se utjecaj učinkovitosti revizijskog odbora na uspješnost kreditne institucije. Ovim istraživanjem žele se dobiti zaključci i na razliku u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na veličinu kreditne institucije, vrstu revizijskog društva, broj ključnih revizijskih pitanja i vrstu mišljenja, koji su prikupljeni pomoću podataka iz *Registra godišnjih financijskih izvještaja FINA-e.*

1.3. Istraživačke hipoteze

Na temelju opisanog problema i predmeta istraživanja postavljene su hipoteze koje se istraživanjem prihvaćaju ili odbacuju, a njihovim testiranjem dolazi se do zaključka ove problematike:

H1: Postoji statistički značajna međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora, mjerena indeksom, i uspješnosti kreditne institucije.

Na temelju postavljene hipoteze želi se ispitati postoji li značajna pozitivna međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora, mjerena indeksom, i uspješnosti kreditne institucije. Pomoću odgovora iz godišnjeg upitnika *Kodeksa korporativnog upravljanja*, formiran je indeks razine učinkovitosti revizijskog odbora i donesen je zaključak o postojanju međuovisnosti između učinkovitosti revizijskog odbora i uspješnosti kreditne institucije. Temelj analize poslovanja kreditnih institucija je analiza profitabilnosti, a najbolji indikatori uspješnosti poslovanja su pokazatelji ROA (*Return on Assests*) i ROE (*Return on Equity*).[8] Osim toga, kao pokazatelj uspješnosti poslovanja korišten se i financijski rezultat kreditnih institucija koji se utvrđuje na temelju računa dobiti i gubitka, a može biti pozitivan ili negativan.
Smatra se da uspješna poduzeća imaju efikasno korporativno upravljanje, ali i da efikasno korporativno upravljanje utječe na uspješnost poslovanja. Stoga, svaka kreditna institucija teži uspješnom i profitabilnom poslovanju pa se pretpostavlja da bi učinkovitiji revizijski odbor, kao mehanizam korporativnog upravljanja, trebao doprinijeti uspješnijem poslovanju kreditne institucije, ali i obratno.

H2: Postoji statistički značajna razlika u učinkovitosti revizijskog odbora, mjerena indeksom, s obzirom na veličinu kreditne institucije.

Kreditne institucije se međusobno razlikuju po brojnim karakteristikama poslovanja pa se ne može očekivati da će sve kreditne institucije imati jednaku kvalitetu korporativnog upravljanja. U tom kontekstu, učinkovitost revizijskih odbora može se razlikovati i s obzirom na veličinu kreditne institucije, pri čemu se veličina kreditne institucije može razmatrati kao mjera

[8] Pavković, A. (2004): Instrumenti vrednovanja uspješnosti poslovnih banaka, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2 (1), str. 180.

kompleksnosti poslovanja, ali i kao mjera kompleksnosti odnosa s različitim interesno-utjecajnim skupinama. Zbog toga se može pretpostaviti da su kod većih kreditnih institucija više razvijeni mehanizmi korporativnog upravljanja pa samim time i revizijski odbori.

H3: Postoji statistički značajna razlika u učinkovitosti revizijskog odbora, mjerena indeksom, s obzirom na vrstu revizijskog društva.

Uspjesi i globalna razgranatost četiri najveća revizijska društva u svijetu, poznata kao *Velika četvorka,* ne mogu se mjeriti s manjim revizijskim društvima. Zauzimaju velik dio tržišta jer su gotovo nenadmašne u veličini, kompetenciji, količini znanja i broju zaposlenika.[9]
Pretpostavlja se da kreditne institucije s učinkovitijim revizijskim odborom i uspješnijim poslovanjem češće biraju revizijska društva *Velike četvorke* u odnosu na ostala revizijska društva.

H4: Postoji statistički značajna međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora, mjerena indeksom, i broja ključnih revizijskih pitanja.

Ključna revizijska pitanja mogu se definirati kao pitanja koja su bila od najveće važnosti u reviziji financijskih izvještaja. Na taj način se korisnicima financijskih izvještaja osiguravaju dodatne informacije koje im pomažu u razumijevanju pitanja o kojima je revizor zatražio obrazloženje od onih koji su zaduženi za upravljanje.[10] Eksterni revizori započinju razmatranje ključnih revizijskih pitanja kroz komunikaciju s revizijskim odborom i izabiru ona pitanja za koja smatraju da su bila od najvećeg značaja za reviziju tekuće godine.
Učinkovitost revizijskog odbora trebala bi doprinijeti boljem identificiranju ključnih područja rizika revidiranog subjekta te boljoj komunikaciji s eksternim revizorima. Stoga se može pretpostaviti da postoji pozitivna veza između broja identificiranih ključnih revizijskih pitanja i učinkovitosti revizijskog odbora.

[9] Lider Media d.o.o. (2014): Svijetom drmaju Velika Trojka i Velika četvorka, [Internet], raspoloživo na: https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/n-svijetom-drmaju-velika-trojka-i-velika-cetvorka/, [19.03.2019.].
[10] MRevS 701: Priopćavanje ključnih revizijskih pitanja u izvješću neovisnog revizora, Hrvatska revizijska komora, [Internet], raspoloživo na: http://www.revizorska-komora.hr/pdf/MRevS/2015%20IAASB%20Handb%20MRevS%20701.pdf, [19.03.2019.].

H5: Postoji statistički značajna razlika u učinkovitosti revizijskog odbora, mjerena indeksom, s obzirom na vrstu revizijskog mišljenja.

Cilj revizora je formirati mišljenje o financijskim izvještajima koje je temeljeno na zaključcima iz dobivenih revizijskih dokaza. Revizor će izraziti pozitivno mišljenje kada zaključi da su financijski izvještaji sastavljeni, u svim značajnim odrednicama, u skladu s primjenjivim okvirom financijskog izvještavanja.
Može se pretpostaviti da će kreditne institucije s učinkovitijim revizijskim odborom imati pozitivno revizijsko mišljenje.

1.4. Ciljevi istraživanja

Na temelju opisanog problema i predmeta istraživanja te postavljenih istraživačkih hipoteza proizlaze ciljevi koji se žele postići istraživanjem:

- definirati pojam i značajke korporativnog upravljanja te analizirati revizijski odbor u kreditnim institucijama Republike Hrvatske,
- ispitati postoji li značajna međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora i uspješnosti kreditne institucije,
- utvrditi postoji li razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na veličinu kreditne institucije,
- utvrditi postoji li razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrste revizijskog društva,
- ispitati postoji li značajna međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora i broja ključnih revizijskih pitanja,
- utvrditi postoji li razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrstu revizijskog mišljenja.

1.5. Metode istraživanja

Prilikom provođenja istraživanja definirane su različite metode pomoću kojih su analizirani i obrađeni prikupljeni podaci. U okviru izrade teorijskog dijela rada korištene su sljedeće metode znanstveno-istraživačkog rada:[11]

- Metoda prikupljanja podataka - potrebni podaci prikupljeni su putem Internet pretraživanja (godišnji upitnik *Kodeksa korporativnog upravljanja* sa Zagrebačke burze, godišnji financijski izvještaji kreditnih institucija iz *Registra godišnjih financijskih izvještaja FINA-e*) i ankete koja je dostavljena kreditnim institucijama koje nisu obvezne ispuniti godišnji upitnik.
- Induktivna metoda - sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se, na temelju analize pojedinačnih činjenica, dolazi do zaključka o općem sudu. Pouzdanost induktivnog zaključka izravno ovisi o broju istraženih izvješća te reprezentativnosti analiziranih izvješća.
- Deduktivna metoda - sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojemu se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci. Dedukcija uvijek pretpostavlja poznavanje općih znanja na temelju kojih se spoznaje ono posebno ili pojedinačno.
- Metoda analize - postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na jednostavnije sastavne dijelove i elemente.
- Metoda sinteze - postupak znanstvenog istraživanja putem spajanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene.
- Metoda kompilacije - postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja. U ovom istraživanju zaključci iz prethodnih istraživanja pomogli su pri donošenju novih zaključaka o učinkovitosti revizijskog odbora kreditnih institucija u Republici Hrvatskoj.
- Komparativna metoda - postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica i procesa te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.

[11] Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Rijeka, str. 323–366.

U empirijskom dijelu istraživanja korištene su statističke metode za prihvaćanje ili odbacivanje postavljenih hipoteza, a to su Spearmanov i point-biserial koeficijent korelacije, Mann-Whitney U-test te Kruskal-Walls test. Prilikom odrade podataka korišteni su MS Excel i IBM SPSS Statistic (*Statistical Package for the Social Sciences*). Zbog ograničenog broja opservacija u uzorku, predložene hipoteze testirane su na razini pojedinih statističkih testova, a ne na razini obuhvatnog regresijskog modela.

1.6. Doprinos istraživanja

Najveći doprinos istraživanja je utvrđivanje učinkovitosti revizijskog odbora na uzorku od 16 kreditnih institucija Republike Hrvatske u 2016. i 2017. godini. Glavni cilj ovog istraživanja je provjera točnosti i istinitosti postavljenih hipoteza u svrhu donošenja zaključka povezanosti učinkovitosti revizijskog odbora s ostalim elementima koji utječu na kvalitetu poslovanja kreditnih institucija. Važan doprinos istraživanju daje indeks razine učinkovitosti revizijskog odbora koji je izračunat na temelju odgovora iz godišnjeg upitnika *Kodeksa korporativnog upravljanja*.

S obzirom na to da su neka od navedenih pitanja već bila predmetom istraživanja[12], također su uspoređeni rezultati i donesen je zaključak je li tijekom vremena došlo do značajnih promjena u učinkovitosti revizijskog odbora u kreditnim institucijama Republike Hrvatske. Ovim istraživanjem želi se potaknuti da praksa organiziranja i djelovanja revizijskih odbora bude sve više prisutna i učinkovita.

[12] Maretić, M. (2014): Uloga eksterne revizije i revizijskog odbra u korporativnom upravljanju kreditnih institucija, diplomski rad, Ekonomski fakultet Split.

1.7. Struktura diplomskog rada

Diplomski rad sastoji se od pet dijelova uključujući uvod i zaključak.

U uvodnom dijelu definirani su problem i predmet istraživanja. Postavljene se hipoteze i ciljevi koji se žele postići istraživanjem. Objašnjene su metode koje su korištene prilikom istraživanja i pojašnjen je doprinos samog istraživanja. Na kraju, prikazana je struktura diplomskog rada.

U drugom dijelu pod nazivom *Korporativno upravljanje* opisan je značaj korporativnog upravljanja u kreditnim institucijama. Definirani su pojam i značajke korporativnog upravljanja, sustavi i mehanizmi korporativnog upravljanja. Objašnjen je značaj *Kodeksa korporativnog upravljanja* i eksterne revizije u korporativnom upravljanju.

U trećem dijelu pod nazivom *Revizijski odbor kao mehanizam korporativnog upravljanja* objašnjen je revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja, njegova uloga i zadaci te članstvo i organizacija revizijskog odbora. Pojašnjen je značaj revizijskog odbora u Republici Hrvatskoj.

Četvrti dio pod nazivom *Istraživanje učinkovitosti revizijskog odbora u kreditnim institucijama* predstavlja empirijski dio u kojem su testirane hipoteze i analizirana učinkovitost revizijskog odbora u kreditnim institucijama kojima je Hrvatska narodna banka dala odobrenje za rad u 2016. i 2017. godini. Formiran je indeks razine učinkovitosti revizijskog odbora te je pomoću njega prikazan utjecaj učinkovitosti revizijskog odbora na uspješnost kreditnih institucija, njihovu veličinu, odabir revizijskog društva, broj ključnih revizijskih pitanja i vrstu revizijskog mišljenja.

U posljednjem dijelu donesen je zaključak o provedenom istraživanju i rezultatima istraživanja. Navedeno istraživanje doprinosi razumijevanju važnosti revizijskog odbora u korporativnom upravljanju kreditnih institucija.

2. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

2.1. Značajke korporativnog upravljanja u kreditnim institucijama

Prema *Zakonu o kreditnim institucijama*[13] banka predstavlja kreditnu institucija koja je od Hrvatske narodne banke dobila odobrenje za rad i koja je osnovana kao dioničko društvo sa sjedištem u Republici Hrvatskoj. Banka kao kreditna institucija ima značajnu ulogu u procesu gospodarskog i društvenog razvitka neke države. Glavne djelatnosti kreditne institucije su posredovanje u novčanim i kreditnim poslovima, primanje novčanih sredstava, odnosno depozita. Na temelju prikupljenih financijskih sredstava kreditna institucija odobrava kredite pravnim i fizičkim osobama. Banke omogućuje društvenoj zajednici jednak i ravnopravan pristup proizvodima i uslugama što ima velik značaj za državu. Također, banke imaju važnu ulogu u nacionalnoj makroekonomskoj i monetarnoj politici jer predstavljaju kanal kojim se novac i krediti kreću prema gospodarstvu i ostalim sektorima financijskog sustava. Bankovni sustav treba biti stabilan i siguran kako bi se mogli ukloniti rizici koji nastaju prilikom poslovanja, a samim tim treba biti i učinkovit kao financijski posrednik koji potiče gospodarski razvitak neke države. Kao takav, bankarski sustav temelj je održivog ekonomskog razvoja i napretka.

Hrvatska narodna banka razliku je tri vrste banaka prema kriteriju tržišnog udjela u aktivi bankarskog sustava:[14]

- male banke s tržišnim udjelom manjim od 1%,
- srednje banke s tržišnim udjelom između 1% i 5%,
- velike banke s tržišnim udjelom većim od 5%.

Hrvatski bankovni sustav u posljednje vrijeme prolazi kroz procese spajanja i pripajanja pa tako dolazi do porasta koncentracije samog sustava. Na taj način se broj banaka, zaposlenika i poslovnih jedinica smanjuje te se povećava ulazak inozemnih banaka u vlasničke strukture

[13] Narodne novine, (2018): Zakon o kreditnim institucijama, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 159/13, 19/15, 102/15, 15/18, čl. 5.
[14] Hrvatska narodna banka (2018): Bilten o bankama, broj 31.

domaćih banaka. Prema analizama Hrvatske udruge banaka[15] banke se spajaju kako bi se uštedjelo na troškovima. Trend spajanja je ubrzan zbog financijske deregulacije te tehnoloških i informacijskih inovacija.

Korporativno upravljanje je skup internih i eksternih mehanizama koji svim dionicima omogućuje zadovoljavanje vlastitih interesa koji proizlaze iz poslovanja banke. Značaj primjene korporativnog upravljanja u bankama je od iznimne važnosti jer su banke jedini izvor sredstava pa je bitno da alociraju sredstva vodeći računa o vlastitim profitnim ciljevima, ali i o društvenom interesu. Interni i eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja pozitivno utječu na poslovanje banke u cilju zadovoljavanja interesa svih dionika.[16] Dionicima banke smatraju se vlasnici, uprava, zaposlenici, korisnici bankarskih usluga i regulatorna tijela. Osim navedenih, dionici su i konkurenti koji pripadaju eksternom mehanizmu korporativnog upravljanja jer svojim aktivnostima pozitivno utječu na poslovanje bankarskog sustava. Primjena dobre prakse korporativnog upravljana vodi prema održivom i društveno odgovornom poslovanju banaka.

2.2. Pojam i značajke korporativnog upravljanja

Poduzeća nastoje zadovoljiti očekivanja različitih interesnih skupina poput vlasnika, menadžera, zaposlenika, kupaca, dobavljače, države i slično. Svaku interesno-utjecajnu skupinu zanimaju informacije na temelju kojih će donijeti ispravne odluke vezane za poslovanje poduzeća. Tako su vlasnici zainteresirani za sadašnje stanje kapitala i informacije pomoću kojih će donijeti odluke o budućem poslovanju poduzeća; menadžeri usmjeravaju poduzeća da ostvare temeljne ciljeve i svrhu samog postojanja; kreditorima su potrebne informacije da donesu odluke trebaju li i pod kojim uvjetima odobriti kredite; dobavljačima su potrebne informacije o isplati dugova; kupce zanimaju istinite informacije o nastavku poslovanja poduzeća, dok su država i njene institucije zainteresirane za uspješno poslovanje poduzeća.[17] Navedeni ciljevi i interesi od strane različitih interesnih skupina dovode do potrebe za

[15] Hrvatska udruga banaka (2007): O složenosti veze između koncentracije i konkurencije u Europskom okviru, Zagreb, prema Šverko, I., Pavlović, A., Vukas. J. (2012): Analiza poslovanja malih banaka u Republici Hrvatskoj, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 22 (133), str. 31.
[16] Radman Peša, A., Lukavac, M., Prohaska, Z. (2017): Važnost internih i eksternih mehanizama korporativnog upravljanja za društveno odgovorno i održivo poslovanje banaka u Blažić, H., Dimitrić, M., Pečarić, M. (Urednici), Financije na prekretnici - Imamo li snage za iskorak, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, str. 229.
[17] Tušek, B., Žager, L. (2008): Revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 13.

odgovarajućom koordinacijom u svrhu njegovih ostvarenja. Iz toga proizlazi cjelokupan koncept korporativnog upravljanja koji se sve više obrađuje u praksi.
U današnjim uvjetima korporacije trebaju imati djelotvoran sustav korporativnog upravljanja kako bi mogle efikasno i efektivno poslovati. Korporacije moraju uskladiti interese različitih interesnih skupina kako bi mogle lakše ostvariti svoju temeljnu ekonomsku svrhu. Navodi se da je „osnovni ekonomski problem, koji korporativno upravljanje želi riješiti, alokacija prava na odlučivanje i kontrolu prema subjektima koji imaju poticaj i informacije da efikasno iskoriste korporacijske resurse u cilju stvaranja vrijednosti, a koji su u isto vrijeme odgovorni prema drugim stranama koje su poduzele rizik angažmana u korporaciji“.[18] Smatra se kako u hrvatskom poslovnom okruženju dominiraju korporacije u kojima vlasništvo i menadžment nisu odvojeni te da je ograničavanje malih dioničara temeljni problem hrvatskog korporativnog upravljanja.

Prema definiciji OECD-a (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) „korporativno upravljanje uključuje skup odnosa menadžmenta, uprave, dioničara i ostalih interesnih skupina. Korporativno upravljanje također označava strukturu unutar koje se postavljaju ciljevi poduzeća i određuju sredstva za ostvarenje tih ciljeva te strukturu za praćenje uspješnosti poslovanja. Dobro korporativno upravljanje treba pružiti odgovarajući poticaj za upravu i menadžment radi ostvarivanja ciljeva koji su od interesa za poduzeće i dioničare“.[19]

Tipurić definira korporativno upravljanje „kao sustav nadzornih mehanizama kojim svi dobavljači krucijalnih inputa trebaju osigurati povrate na ulaganja, a da se pritom ne ugrozi dugoročni oporavak i prosperitet poduzeća“.[20]

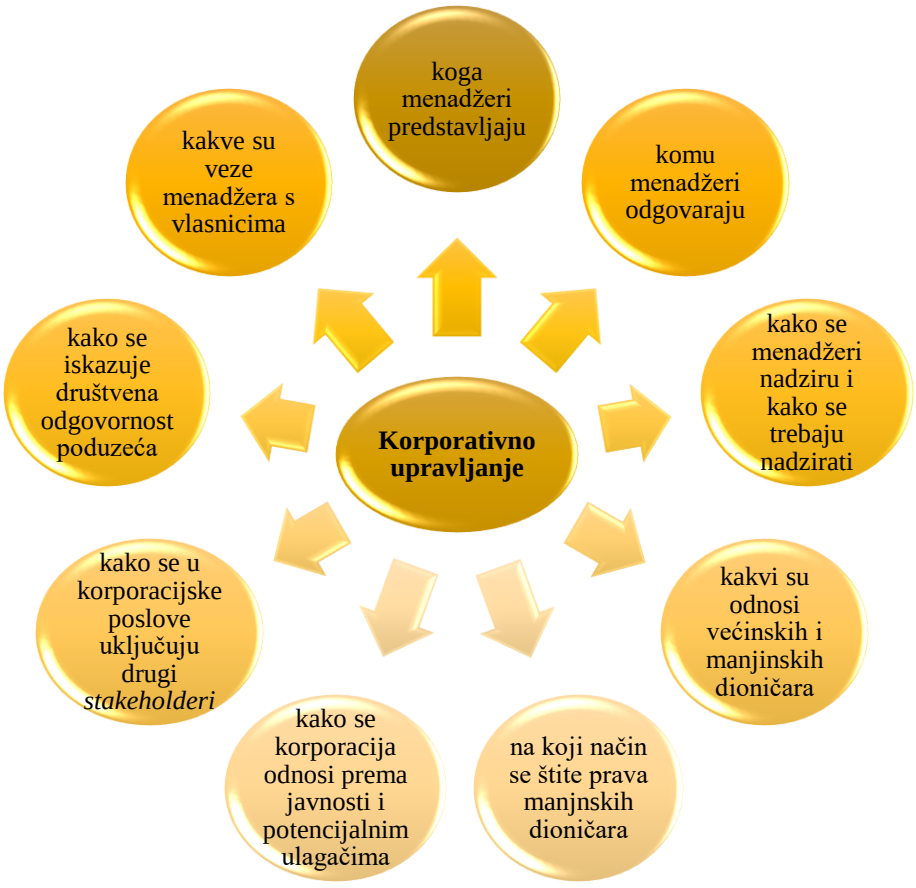
Prema definiciji Instituta internih revizora (*IIA Global*) proces korporativnog upravljanja „uključuje postupke koje koriste oni koji zastupaju interesne skupine organizacije, prije svih menadžment, u osiguravanju nadzora nad rizicima i procesu kontrole“.[21]

---

[18] Hruška, D. (2005): Razina koncentracije vlasništva u hrvatskim korporacijama - Što je najveći problem korporativnog upravljanja u Hrvatskoj, prema Dropulić Ružić, M. (2011): Korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima - slučaj Hrvatska, *Ekonomska misao i praksa*, (1), str. 174.
[19] The Institute of Internal Auditors Research Foundation (2003): Research Opportunities in Internal Auditing, Altamonte Springs, Florida, str. 27. i 28., prema Tušek, B. (2007): Revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja, *Economic Research - Ekonomska istraživanja*, 20 (2), str. 87
[20] Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 4.
[21] Ritenberg, L. E., Schwieger, B.J. (2000): Auditing Concepts for a Changing Environment, Harcourt College Publisher, Orlando, Florida, str. 35., prema Tušek, B., Žager, L. (2008): Revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 14.

U definicijama korporativnog upravljanja može se primjetiti ponavljanje elemenata za koje se smatra da su ključni u korporativnom upravljanju, a to su nadzor, upravljanje rizicima, menaždment, osiguravanje jamstva, kontrola, ciljevi, odgovornost i prepoznavanje interesnih skupina. Analiza cjelokupne strukture korporativnog upravljanja počinje s korisnicima, odnosno skupinama koje imaju interes od njegove učinkovitosti. Pritom, u procesu korporativnog upravljanja sudjeluju i suradnici, kao što su uprava i viši menadžment, odbor za reviziji, interni i eksterni revizor te regulatori i udruženja, realizirajući postavljene ciljeve korporacije i održavajući njezine vrijednosti.[22]

Pitanja čiji odgovori trebaju pomoći pri izgradnja sustava korporativnog upravljanja nalaze se na slici 1.



Slika 1: Područja korporativnog upravljanja

Izvor: Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb.

[22] Tušek, B., Žager, L. (2008): Revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 16.

2.3. Sustavi korporativnog upravljanja

Razlikuju se dva sustava korporativnog upravljanja: (1) otvoreni ili angloamerički sustav i (2) zatvoreni ili kontinentalni sustav korporativnog upravljanja. Razlike između navedenih sustava nalaze su u različitim odgovorima na pitanje koje su interesno-utjecajne skupine važnije pri utjecaju na donošenje odluke korporacije. Riječ je o različitim instrumentima i mehanizmima koje interesno-utjecajne skupine imaju na raspolaganju, načinu njihova korištenja i sudjelovanja u korporativnom upravljanju, zatim o ulozi pojedinih nositelja interesa i njihovom utjecaju na osnovna pitanja korporativnog upravljanja. Temelji obaju sustava proizlaze iz rješavanja alokacije socioekonomske moći, problema efikasnosti odlučivanja i problema odnosa menadžmenta i vlasnika. Povijesni, kulturni, politički i gospodarski utjecaji imaju važnu ulogu u identificiranju sustava korporativnog upravljanja. Svrha otvorenog sustava korporativnog upravljanja je uskladiti interese menadžmenta i ulagača, dok su interesi ostalih interesno-utjecajnih skupina stavljeni u drugi plan. U zatvorenom sustavu interesne skupine su te koje utječu na postavljanje ciljeva i nadzora nad provedbom poslovne politike.[23]

2.3.1. Otvoreni sustav korporativnog upravljanja

Otvoreni sustav korporativnog upravljanja naziva se i tržišni sustav ili angloamerički sustav jer je njegova primjena karakteristična za SAD i Veliku Britaniju. Najvažnije obilježje takvog sustava je razdvojenost vlasništva i kontrole do koje se dolazi zbog visoke fragmentacije vlasničke strukture, odnosno velikog broja dioničara koji posjeduju male pakete dionica. Primjer su američka poduzeća u kojima najveći vlasnici dionica rijetko imaju više od 5% ukupnog broja dionica korporacije. Slabija koncentracija vlasništva uzrokuje da veliki broj dioničara nema znatan utjecaj u korporativnom upravljanju te se sprječava njihovo zajedničko djelovanje u svrhu iskorištavanja vlasničkog prava. Otvoreni sustav korporativne kontrole nameće da menadžment odlučuje o svim bitnim pitanjima poduzeća i u tom slučaju tržište za kontrolu postaje ključan mehanizam nadzora menadžmenta. U nekim situacijama menadžeri takvu ulogu iskorištavaju radi ostvarenja vlastitih interesa pa dolazi do smanjenje profitabilnosti poduzeća te ugrožavanja prava i interesa dioničara.

Razdvojenost vlasništva i kontrole u otvorenom sustavu rezultira agencijskim problemom, koji proizlazi iz previsokih agencijskih troškova u odnosu menadžmenta i vlasnika te problemom

[23] Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 83.

kratkoročne uspješnosti poduzeća. Problemi su prvenstveno rezultat manipulacija vrhovnog menadžmenta. U svrhu sprječavanja malverzacija i djelovanja suprotno interesima vlasnika i poduzeća, Kongres SAD-a 2002. godine je ustrojio *Sarbanes-Oxley Act,* koji je odgovor na velike korporativne skandale *Enron-a* i *WorldCom-a,* kako bi zaštitio dioničare i javnost od računovodstvenih pogrešaka i nezakonitih radnji u korporacijama. Osnovni dijelovi tog akta su usmjereni prema pojačanju korporativne odgovornosti putem boljeg upravljanja i transparentnosti financijskih podataka o poslovanju poduzeća.[24]

2.3.2. Zatvoreni sustav korporativnog upravljanja

Zatvoreni sustav korporativnog upravljanja naziva se i unutarnji ili kontinentalni sustav jer je karakterističan za zemlje Europe i Japana. Osnovna obilježja ovog sustava suprotna su obilježjima otvorenog sustava. Uloga tržišta kapitala je znatno manja, tržište za korporativnu kontrolu rijetko djeluje, a transparentnost informacija je ograničena i nerazvijena. Zemlje koje karakterizira zatvoreni sustav imaju visoku koncentraciju vlasništva i svega nekoliko dioničara ima visok postotak ukupnog broja dionica pa kao takvi imaju glavnu ulogu u nadzoru i upravljanju korporacijom. To se može zaključiti i na primjeru Europe gdje su veliki dioničari najčešće pojedinci iz bogatih obitelji, dok su u Japanu vlasnici dionica banke ili druga veća poduzeća. Jedna od prednosti zatvorenog sustava je u tome što investitor s velikim udjelom u vlasništvu ima više informacija o poslovanju poduzeća nego što to ima mali vlasnik u otvorenom sustavu. Međutim, pojavljuje se agencijski problem koji nastaje zbog odnosa velikih i malih dioničara, a smanjena transparentnost transakcija uzrokuje povećanje tržišne neefikasnosti.[25]

Temeljna razlika između ova dva sustava je u načinu financiranja. U otvorenom sustavu dominira financiranje putem emisije dionica, dok u zatvorenom putem bankarskih kredita. Razlog toga je što važnu ulogu u zatvorenom sustavu korporativnog upravljanja imaju poslovne banke pa kao takve postaju kreditori korporacijama, ali istodobno i vlasnici dionica poduzeća.

[24] Ibid., str. 84-91.
[25] Ibid., str. 91-103.

Republiku Hrvatsku karakterizira visoka koncentracija vlasništva u kojoj vlasnik većine paketa dionica preuzima ulogu u kontroli i upravljanju korporacijom. Uloga tržišta kapitala je znatno manja pa se može zaključiti da Republika Hrvatska pripada zatvorenom sustavu korporativnog upravljanja, kao i druge zemlje kontinentalne Europe.

U tablici 1 prikazana je usporedba otvorenoga i zatvorenoga sustava korporativnog upravljanja.

Tablica 1: Usporedba otvorenoga i zatvorenoga sustava korporativnog upravljanja

	Otvoreni Sustav	**Zatvoreni Sustav**
Vlasništvo	disperzirano	koncentrirano
Koncentracija glasačke moći dioničara	slabija	veća
Kontrola i vlasništvo	razdvojeni	povezani
Moć	menadžment	vlasnici kontrolnih paketa dionica i *stakeholderi* (banke, povezana društva i zaposlenici)
Uloga vlasnika u korporativnom upravljanju	za većinu mala zbog *free-rider* problema	poželjno velika zbog netransparentnosti
Instrumenti korporativnog upravljanja	pretežito eksterni	pretežito interni
Interesi drugih interesno-utjecajnih skupina	nisu zastupljeni u većoj mjeri	zastupljeni u većoj mjeri
Temeljni agencijski odnos	dioničari nasuprot menadžmenta	većinski dioničari nasuprot manjinskih dioničara
Ključni problem	ostvarivanje ciljeva menadžmenta (preinvestiranje) na štetu efikasnosti i profitabilnost	ostvarivanje ciljeva većinskih vlasnika i drugih grupa na štetu interesa manjinskih dioničara
Identitet dioničara	institucijski investitori prevalentni, tek onda pojedinačni investitori	najprije poduzeća, pa financijske institucije te pojedinačni investitori
Tržišta kapitala	jako razvijena s primarnom ulogom	osrednje razvijena sa sekundarnom ulogom
Tržište za korporativnu kontrolu	postoji sa znatnim udjelom neprijateljskih preuzimanja	nema relevantnu ulogu, neprijateljska preuzimanja rijetka

Izvor: Tipurić, D. (2006): Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 88.

2.4. Mehanizmi korporativnog upravljanja

Korporativno upravljanje može se definirati kao skup nadzornih mehanizama koji se dijele na interne i eksterne. Uravnotežen odnos internih i eksternih mehanizama vode prema kvalitetnom sustavu korporativnog upravljanja čiji se krajnji rezultat odnosi na smanjenje troškova kapitala i efikasnu uporabu resursa, a samim time i na održavanje ravnoteže između ciljeva poduzeća i zahtjeva interesno-utjecajnih skupina.[26] Nadzorni mehanizmi vezani za korporativno upravljanja, a koji se spominju u računovodstvenoj i revizijskoj literaturi su eksterna i interna revizija te neovisni odbori, uključujući i revizijski odbor.[27]

2.6.1. Interni mehanizmi korporativnog upravljanja

Interni mehanizmi korporativnog upravljanja su odbori, naknade menadžmentu, koncentracija vlasništva, odnos s interesno-utjecajnim skupinama i korporativno izvještavanje.[28]

- Odbori

Ključnu ulogu u korporativnom upravljanju imaju odbori. Odbori su organizacijski instrument preko kojeg dioničari utječu na menadžere da poduzećem upravljanju u njihovu interesu. Na taj način osigurava se provođenje politika i procedura te se omogućuju dioničarima nadgledanje poslovanja poduzeća. Članovi odbora trebaju djelovati u najboljem interesu poduzeća i njihovih dioničara.

U modernoj korporaciji razlikuju se dva načina organizacije odbora: (1) uspostava jedinstvenog odbora direktora ili upravnog odbora i (2) uspostava dvaju odbora: nadzornog odbora i uprave. O navedenom će biti riječi u nastavku rada.

- Naknade menadžmentu

Odgovarajući model strukturiranja naknada menadžmentu, kao i nadzor nad njima, važni su u procesu korporativnog upravljanja nakon velikih korporativnih prijevara i pritiska javnosti da iznos primanja vrhovnog menadžmenta u velikim korporacijama bude transparentan. Kroz naknade dioničari izravno ne utječu na poslovanje poduzeća, već se potiče menadžment da

[26] Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 35.
[27] Tušek, B., Žager, L., Barišić, I. (2014): Interna revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 17.
[28] Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 36-67.

donosi odluke koje su u interesu poduzeća i dioničara. S obzirom na to da se prilikom određivanja naknada može doći do sukoba interesa, potrebno je osigurati transparentnost i kontrolu postupaka kompenzacijskog menadžmenta.

Naknade menadžerima mogu biti fiksne i varijabilne, ali i fiksne i varijabilne. U većini slučajeva, osim osnovne plaće, sukladno ostvarenju dodatnih poslovnih ciljeva menadžeri dobivaju i varijabilni dio plaće. Fiksna plaća ih ne može adekvatno motivirati pa varijabilni dio kompenzacijskog paketa može utječe na ostvarenje zajedničkih interesa vlasnika i menadžmenta.

- Koncentracija vlasništva

Koncentracija vlasništva određuje distribuciju moći i kontrole između menadžera i vlasnika. Način upravljanja poduzećem razvija se ovisno o tome je li vlasništvo fragmentarno ili konsolidirano. Fragmentarno vlasništvo je povezano s poduzećima čiji veliki broj dioničara nema kontrolne pakete dionica pa ne ostvaruju utjecaj u poduzeću, dok u konsolidiranom vlasništvu imatelji velikih paketa dionica imaju utjecaj na upravljačke i poslovne procese. Razina koncentracije vlasničke strukture bitno se razlikuje u zemljama s različitim sustavom korporativnog upravljanja pa je tako visoka razina koncentracije vlasništva karakteristična za europski (kontinentalni) sustav, dok je niska svojstvena angloameričkom sustavu korporativnog upravljanja.

Koncentrirano vlasništvo ima pozitivne posljedice na korporativno upravljanje i uspješnost poduzeća. Međutim, visoka koncentracija vlasništva može imati i negativne posljedice. Primjerice, to su veliki vlasnici udjela koji osiguravaju kontrolu pa mogu ostvariti osobne interese na račun malih dioničara. Stoga, može se zaključiti da koncentracija vlasnika smanjuje transakcijski trošak koji je posljedica odnosa menadžmenta i vlasnika, ali istodobno se razvija problem zaštite interesa malih dioničara u odnosu na vlasnike dionica koji kontroliraju korporaciju.

- Odnos s interesno-utjecajnim skupinama

Interesno-utjecajne skupine su pojedinci, grupe i organizacije, kao i njihove koalicije, unutar ili izvan poduzeća, koje imaju prava, zahtjeve ili interese od poduzeća. Cilj korporacije je poduprijeti kooperaciju između interesno-utjecajnih skupina u cilju stvaranja bogatstva. *Stakeholderski* pristup poduzeću utjecao je na razvoj korporativnog upravljanja pa se više ne govori o suvremenom poduzeću bez uključivanja i razvoja kvalitetnog odnosa s interesno-utjecajnim skupinama kao važnog mehanizma korporativnog upravljanja.

U hrvatskom *Kodeksu korporativnog upravljanja*[29] naglašeno je kako je za transparentne i kvalitetne odnose društva i *stakeholdera* zadužena uprava društva koja je „dužna brinuti o tome da društvo poštuje sva prava nositelja interesa utemeljena na zakonu i dobrim poslovnim običajima“.

- Korporativno izvještavanje

Korporativno izvještavanje je financijska transparentnost i adekvatno objavljivanje relevantnih informacija o poduzeću. Ono ne mora biti usmjereno samo prema javnosti te postojećim i potencijalnim investitorima već može biti od velike koristi menadžerima i zaposlenicima jer daje povratnu informaciju o njihovoj uspješnosti. Provedba cjelovitog modela objavljivanja bitnih informacija zadaća je upravnog odbora u cilju izgradnje efikasnog sustava korporativnog upravljanja.

Korporativno izvještavanje važno je u razvoju korporativnog upravljanja jer utječe na povećanje povjerenja postojećih investitora, jača tržište kapitala i potiče potencijalne ulagače na kupnju dionica i drugih vrijednosnih papira. Međutim, prevelika javna informacijska izloženost ima i negativnu posljedicu za poduzeće. Primjerice, konkurenti mogu oduzeti konkurentsku prednost poduzeću preuzimanjem njihove javne strategije i na taj način ugroziti tržišni položaj poduzeća. Dakle, treba biti oprezan pri objavljivanju informacija.

2.6.2. Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja

Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanju su tržište za korporativnu kontrolu, zakonodavni i regulatorni okvir, zaštita manjinskih dioničara te konkurentski uvjeti.[30]

- Tržište za korporativnu kontrolu

Tržište za korporativnu kontrolu je eksterni mehanizam korporativnog upravljanja koji je od posebnog značaja za otvoreni sustav korporativnog upravljanja. Na taj način tjera se menadžere da djeluju u interesu dioničara. Tržište za korporativnu kontrolu djeluje kao prijetnja menadžmentu prilikom gubljenja nadzora nad poduzećem i lošeg upravljanja. U situacijama kada menadžeri umjesto vlasnika imaju dominantnu ulogu u poduzeću, uloga odbora je smanjena, a uloga tržišta za korporativnu kontrolu povećana. Javlja se problem prestanka tržišta

[29] Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (2007): Kodeks korporativnog upravljanja, str. 22., [Internet], raspoloživo na: https://www.hanfa.hr/getfile/6627/Kodeks%20korporativnog%20upravljanja.pdf, [30.04.2019.].
[30] Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 67-82.

kapitala kao tržišta na kojem se ulaže s ciljem stvaranja dugoročne vrijednosti pa ono postaje tržište s ciljem brze zarade. Takvo tržište može navesti menadžere da budu usmjereni prema kratkoročnim ciljevima i društveno neodgovornom poslovanju.[31]

- Zakonodavni i regulatorni okvir

Kvalitetnom korporativnom upravljanju doprinosi postojanje legislative i dobrih pravnih standarda bez kojih nije moguće osigurati da ulagači, posebice, manjinski imaju pravo u korporacijama čije dionice posjeduju. Pravilan zakonodavni i regulatorni okvir teži smanjenju nesigurnosti tržišnih sudionika i stvaranju jasnih očekivanja o efektima djelovanja u investitorskom i korporativnom svijetu.

Najvažniji poticaj dobre prakse korporativnog upravljanja na globalnoj razini daje OECD (*Organisation for Economic Co-operation And Development*) putem objavljivanja *Načela korporativnog upravljanja*[32] koja su razvijena u svrhu poboljšanja pravnog, institucijskog i regulatornog okvira korporacijskog upravljanja.

- Zaštita manjinskih dioničara

Okvir korporativnog upravljanja treba osigurati jednak tretman svim dioničarima, uključujući manjinske i strane dioničare. Manjinski dioničari su skupina dioničara koja nema dovoljno skupštinskih glasova kako bi ostvarila vlastite interese u korporaciji, ukoliko su ti interesi suprotni interesima većinskih dioničara. Većinski dioničari imaju više od 50% dionica društva ili pak manji udjel od 50% temeljnog kapitala, ali su u stanju ostvariti dominantan položaj u društvu zbog fragmentirane vlasničke strukture ostatka temeljnog kapitala i nejednakosti drugih dioničara. Zaštita manjinskih dioničara postaje bitan instrument korporativnog upravljanja zbog iskorištavanja položaja većinskih dioničara na trošak manjinskih. Prema *Zakonu o trgovačkim društvima*[33] u hrvatskom sustavu korporativnog upravljanja definirana su prava manjinskih dioničara.

[31] Radman Peša, A., Lukavac, M., Prohaska, Z. (2017): Važnost internih i eksternih mehanizama korporativnog upravljanja za društveno odgovorno i održivo poslovanje banaka u Blažić, H., Dimitrić, M., Pečarić, M. (Urednici), Financije na prekretnici - Imamo li snage za iskorak, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, str. 239.

[32] Organisation for Economic Co-operation and Development (2004): Principles of Corporate Governance, OECD Publications, Paris, str. 68.

[33] Narodne novine, (2019): Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19.

- Konkurentski uvjeti

Slobodno tržište i konkurencija utječe na praksu korporativnog upravljanja. Tržišni uvjeti utječu na opstanak korporacijama koje imaju održivu konkurentsku prednost, dok konkurencija utječe na izbor najboljeg oblika korporativnog upravljanja.

Na tržištu će uspjeti tržišni sudionici koji su vođeni najboljim menadžerima i kvalitetnim upravljačkim strukturama, dok će biti zamijenjeni loši menadžeri koji nisu sposobni uspješno voditi poduzeće. U suprotnom, korporacije će izgubiti tržišnu bitku. Smatra se da je u sustavima i djelatnostima u kojima nema konkurencije, veća vjerojatnost postojanja neefikasnih menadžera i loše prakse korporativnog upravljanja.

2.5. Kodeks korporativnog upravljanja

S ciljem unaprjeđenja kulture korporativnog upravljanja Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (HANFA), u suradnji sa Zagrebačkom burzom, 2007. godine izradila je *Kodeks korporativnog upravljanja* te je 2011. godine samostalno pokrenula izradu Godišnjeg izvještaja o korporativnom upravljanju.[34]

Navedeni *Kodeks korporativnog upravljanja* definira standarde upravljanja i transparentnosti poslovanja dioničkih društava čiji su vrijednosni papiri uvršteni na uređeno tržište. Propisane su procedure upravljanja koje se temelje na međunarodnim iskustvima i standardima, a imaju za cilj povećati transparentnost poslovanja društva, uspostaviti kvalitetne interne procese i nadzor nad upravljačkim funkcijama, spriječiti sukobe interesa te osigurati efikasnu unutarnju kontrolu i sustav odgovornosti. Navedeno treba doprinijeti većoj transparentnosti, lakšim investicijskim odlukama i kvalitetnijoj zaštiti ulagača.[35] Smatra se da se „*kodeks* ne treba promatrati kao ograničenje već kao mogućnost za preciznije i lakše slijeđenje puta koji vodi prema komuniciranju o jedinstvenoj poruci tvrtke, vrijednostima koje njeguje i ciljevima kojim teži te o poslovnom uspjehu kao logičnom rezultatu napora za slijeđenje najviših standarda svih elemenata korporativnog upravljanja i transparentnosti“.[36]

[34] Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga: Korporativno upravljanje, [Internet], raspoloživo na: https://www.hanfa.hr/trziste-kapitala/transparentnost-izdavatelja/korporativno-upravljanje/, [30.04.2019.].
[35] Zagrebačka burza (2019): Novi Kodeks korporativnog upravljanja na javnoj raspravi, [Internet], raspoloživo na: http://zse.hr/default.aspx?id=91970, [30.04.2019.].
[36] Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (2007): Kodeks korporativnog upravljanja, str. 3., [Internet], raspoloživo na: https://www.hanfa.hr/getfile/6627/Kodeks%20korporativnog%20upravljanja.pdf, [30.04.2019.].

Temeljna načela *Kodeksa korporativnog upravljanja* su:[37]

- transparentnost poslovanja,
- jasno razrađene procedure za rad nadzornog odbora, uprave te drugih organa i struktura koje donose važne odluke,
- učinkovita unutarnja kontrola,
- učinkovit sustav odgovornosti.

U travnju 2019. godine na javnu raspravu dostavljen je novi *Kodeks korporativnog upravljanja*. Najvažnije izmjene odnose se na izbjegavanje preklapanja sa zakonima, uklanjanje preopširnih detalja i skraćivanje vremena koja društva trebaju utrošiti na izvještavanje, a da se pritom zadrže visoki standardi korporativnog upravljanja. Naglasak je u području odgovornosti, neovisnosti i raznolikosti članova uprave i nadzornog odbora te jednostavnijeg i lakšeg izvještavanja o stanju korporativnog upravljanja.[38]

Izrađeni Godišnji izvještaj o korporativnom upravljanju daje sliku izdavatelja o uvažavanju kulture korporativnog upravljanja, a pritom prikazuje dosegnutu razinu korporativnog upravljanja izdavatelja domaćeg tržišta kapitala u odnosu na regionalno okruženje i Europsku uniju čiji je sastavni dio postala i Republika Hrvatska.

Godišnji upitnik je sastavni dio *Kodeksa korporativnog upravljanja* te su ga sva društva čije su dionice uvrštene na Zagrebačku burzu obvezna ispuniti. Zajedno s *Kodeksom* mora biti dostavljan Zagrebačkoj burzi koja će ga objaviti. Preporuka je da ga slijede i ostala društva koja žele unaprijediti svoje poslovanje u skladu s dobrom praksom korporativnog upravljanja.

[37] Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (2007): Kodeks korporativnog upravljanja, str. 6., [Internet], raspoloživo na: https://www.hanfa.hr/getfile/6627/Kodeks%20korporativnog%20upravljanja.pdf, [30.04.2019.].
[38] Zagrebačka burza (2019): Novi kodeks korporativnog upravljanja na javnoj raspravi, [Internet], raspoloživo na: http://zse.hr/default.aspx?id=91970, [30.04.2019.].

2.6. Eksterna revizija u korporativnom upravljanju

Uz zakonsku regulativu i kontrolne mehanizme, uloga revizije postaje sve značajnija pri osiguravanju efikasnosti korporativnog upravljanja pa tako interna i eksterna revizija postaju sastavni dio prakse korporativnog upravljanja. Korporativno upravljanje temelji se na informacijama koje sadrži revizijsko izvješće. S obzirom na važnost takvih informacija, revizijsko izvješće postaje instrument uspješnog donošenja odluka, ali i sastavni dio korporativnog upravljanja. Revizija je postupak provjere i ocjene financijskih izvještaja u svrhu izražavanja neovisnog i stručnog mišljena o njihovoj istinitosti i objektivnosti. Eksterna revizija, kao mjera vjerodostojnosti financijskih izvještaja, izravno pridonosi kvaliteti financijskih izvještaja i njihovoj važnosti prilikom donošenja poslovnih odluka.[39]

2.6.1. Odnos eksterne revizije i uprave

Eksterni revizor od svih ključnih sudionika korporativnog upravljanja, najčešće komunicira s upravom (menadžmentom). U odnosu eksterne revizije i uprave, važno je istaknuti da je eksterni revizor odgovoran za izražavanje mišljenja o financijskim izvještajima, dok je za sastavljanje i prezentiranje financijskih izvještaja, u skladu s prihvatljivim okvirom financijskog izvještavanja, odgovorna uprava.[40] Također, potrebno je naglasiti da revizijsko mišljenje ne osigurava budući opstanak poslovnog subjekta, kao ni njegovu učinkovitost i efikasnost. Primjerice, postoje kreditne institucije koje imaju pozitivno revizijsko mišljenje, ali posluju s gubitkom pa se zaključuje da revizijsko mišljenje nije kriterij za ocjenu uspješnosti poslovanja poduzeća.

Eksterni revizor i uprava komuniciraju putem izjave. Naime, revizor treba dokaz kojim uprava odobrava financijske izvještaje i priznaje svoju odgovornost ako dođe do nepristranog prikazivanja financijskih izvještaja. U slučaju da uprava odbije dati izjavu, revizor to može ustanoviti kao ograničenje djelokruga njegovog rada te izraziti mišljenje s rezervom ili se pak suzdržati od mišljenja. U praksi dolazi do razilaženja u mišljenjima eksternog revizora i uprave oko pitanja koja se odnose na primjenjiv okvir financijskog izvještavanja. Međutim, njihova različita mišljenja o pitanjima iz područja računovodstva i revizije ne mogu biti opravdana

[39] Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 587-614.
[40] MRevS 200: Cilj i opća načela revizije financijskih izvještaja, Hrvatska revizijska komora, točka 33, [Internet], raspoloživo na: http://www.propisi.hr/print.php?id=5694, [01.05.2019.].

osnova za raskid ugovora. Ako poslovni subjekt ne primjenjuje propisane zakone, što ima za posljedicu značajne učinke na pogrešno prikazivanje financijskih izvještaja, eksterni revizor treba izraziti mišljenje s rezervom ili negativno mišljenje. Nadalje, ako poslovni subjekt onemogući eksternom revizoru pribavljanje dostatnih revizijskih dokaza, revizor treba izraziti mišljenje s rezervom ili se suzdržati od mišljenja o financijskim izvještajima.

2.6.1. Odnos eksterne revizije i nadzornog odbora

Komunikacija između eksterne revizije i nadzornog odnosno upravnog odbora, najčešće se odvija preko revizijskog odbora, ukoliko je ustrojen u društvu. Revizijski odbor je svojevrsni komunikacijski kanal[41] nadzornog odnosno upravnog odbora, uključujući revizore. Revizor je dužan redovito izvještavati nadzorni odbor i revizijski odbor o ključnim pitanjima koja proizlaze iz revizije. Revizijski odbor treba imati otvorenu komunikaciju s upravom i nadzornim odborom, ali i odgovarati nadzornom odboru za svoj rad.

2.6.2. Odnos eksterne revizije i glavne skupštine

Godišnje izvješće je važan izvor informacija za dioničare i vanjske korisnike. Važnost ovog dokumenta naglašena je i činjenicom da su poduzetnici, u skladu sa zakonskom regulativom, dužni „izraditi godišnje izvješće koje obuhvaća objektivan prikaz razvoja i rezultata poslovanja“.[42] Financijski izvještaji su najvažniji dio godišnjeg izvješća, uz koje se prilaže i revizijsko izvješće u kojem revizori iznose mišljenje o financijskim izvještajima. Upravo je revizijsko mišljenje osnovno sredstvo komunikacije između eksternog revizora i dioničara.

Eksterne revizore imenuje glavna skupština, a prijedlog imenovanje daje nadzorni odbor.[43] Mada, svoje prijedloge o imenovanju revizora mogu dati i dioničari, s tim da je uprava dužna te prijedloge priopćiti nadzornom odboru. Uz navedeno, glavna skupština utvrđuje naknadu za rad revizora, ali i imenuje revizora za ispitivanje radnji obavljenih prilikom osnivanja društva ili radnji prilikom samog vođenja poslova društva.

[41] Carmichael, D.R., Willingham, J.J. (2000): Pojmovi i metode revizije - Vodič u suvremenu revizijsku teoriju i praksu, MATE, Zagreb, str. 508.
[42] Narodne novine, (2018): Zakon o računovodstvu, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, čl. 18.
[43] Narodne novine, (2019): Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19, čl. 280.

3. REVIZIJSKI ODBOR KAO MEHANIZAM KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

3.1. Revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja

Jedan od ključnih internih mehanizama korporativnog upravljanja su odbori koji su zaduženi da menadžeri upravljaju poduzećem u interesu dioničara. Razlikuju se dva načina organizacije odbora: (1) uspostava jedinstvenog odbora direktora ili upravnog odbora i (2) uspostava dvaju odbora: nadzornog odbora i uprave.[44]

- Angloamerički model korporativnog upravljanja

Angloamerički model korporativnog upravljanja naziva se još i jednorazinski model jer se zasniva na uspostavi jedinstvenog odbora direktora ili upravnog odbora. Temelji se na jedinstvenom odboru direktora koji objedinjuju dvije funkcije, nadzornu i upravljačku funkciju i u ime dioničara upravljaju poslovanjem poduzeća.[45] Prednost takvog modela je bolja informiranost članova odbora što rezultira pravodobnim donošenjem upravljačkih odluka.

- Kontinentalni model korporativnog upravljanja

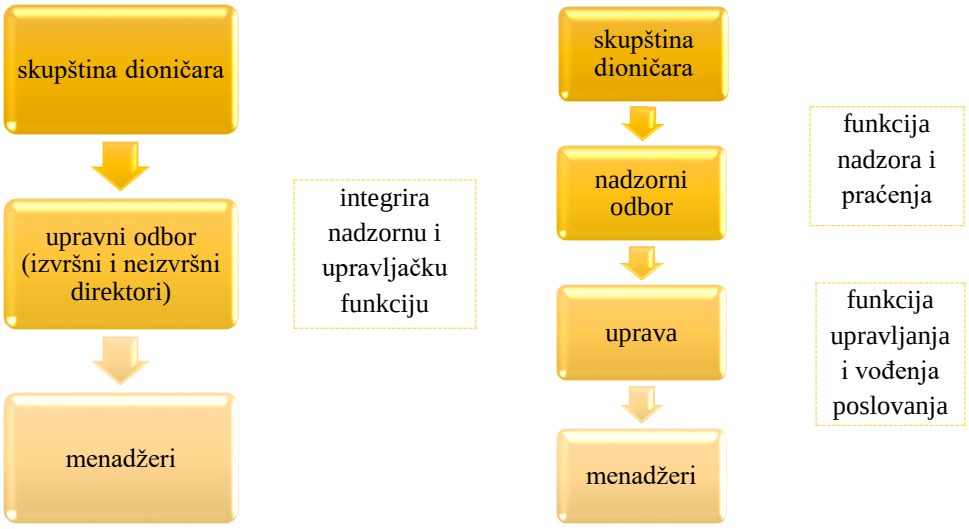
Kontinentalni model korporativnog upravljanja naziva se još i dvorazinski model jer se zasniva se na uspostavi dvaju odbora: (1) nadzorni odbor koji preuzima ulogu nadzora i praćenja poslovanja te (2) uprava ili upravni odbor koji preuzima ulogu upravljanja i vođenja poduzeća. Prednost dvorazinskog modela je neovisnost koju nadzorni odbor ima u odnosu na upravu, što se iskazuje kad su prava manijskih dioničara mala, a ostvarenja vlastitih interesa menadžmenta velika.[46]

Zajedničko im je što prepoznaju važnost i kvalitetu rada revizijskog odbora pa ga definiraju kao ključnog pokazatelja dobrog korporativnog upravljanja. U angloameričkom modelu korporativnog upravljanja revizijski odbor je specijalizirani pododbor u okviru odbora direktora i sastavljen je od neovisnih članova odbora direktora. Za razliku od njega, u kontinentalnom modelu korporativnog upravljanja s dvorazinskom upravljačkom strukturom, nadzorni odbor

[44] Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 36.
[45] Tušek, B. (2007): Revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja, *Economic Research - Ekonomska istraživanja*, 20(2), str. 88.
[46] Organisation for Economic Co-operation and Development (2004): Principles of Corporate Governance, OECD Publications, Paris, str. 63.

imenuje revizorski odbor koji nadzire i prati poslovanje poduzeća.[47] Zaključak oba modela organizacije upravljačke strukture je u odgovarajućoj uključenosti neizvršnih direktora u procesu financijskog izvještavanja, internih kontrola i upravljanja rizicima.

Razlika između jednorazinskog i dvorazinskog modela korporativnog upravljanja prikazana je na slici 2.



Slika 2: Jednorazinski i dvorazinski model korporativnog upravljanja

Izvor: Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb

3.2. Uloga i zadaci revizijskog odbora

Revizijski odbor osigurava kvalitetu i točnost financijskih izvještaja te odgovoran je za nadziranje procesa izvještavanja vanjskih korisnika, posebice godišnjih financijskih izvještaja, za nadziranje rizika te kontrolnih postupaka i procedura, ali i funkcija eksterne i interne revizije. Djeluje kao neovisna provjera menadžmenta i zastupnik za vanjske korisnike u osiguranju da financijski izvještaji točno prezentiraju ekonomske aktivnosti poduzeća. Revizijski odbor treba detaljno analizirati financijske izvještaje, pružiti potporu računovodstvu društva te uspostaviti dobru i kvalitetnu internu kontrolu u društvu. U kontekstu praćenje postupka financijskog izvještavanja revizijski odbor treba utvrditi sastavlja li društvo sve propisane financijske

[47] Tušek, B. (2007): Revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja, *Economic Research - Ekonomska istraživanja*, 20 (2), str. 88.

izvještaje i jesu li isti sastavljeni u skladu s računovodstvenim politikama društva, relevantnim računovodstvenim standardima i zakonskim propisima. Prema *Sarbanes-Oxley Act* revizijski odbor imenuje eksternog revizora, ugovara naknade s eksternim revizorom, provjerava neovisnost i prati rad samog eksternog revizora. Također, rješava nesuglasice između menadžmenta i eksternog revizora oko pitanja vezanih za financijsko izvještavanje. Važna zadaća revizijskog odbora odnosi se na praćenje učinkovitosti sustava interne kontrole, interne revizije te sustava upravljanja rizicima. Revizor je dužan redovito izvještavati revizijski odbor o ključnim pitanjima koja proizlaze iz revizije, a posebice o značajnim slabostima interne kontrole vezane za financijsko izvještavanje. Nadalje, revizijski odbor je dužan redovito izvještavati nadzorni odbor te imati otvorenu komunikaciju s upravom i nadzornim odborom.[48]

Revizijski odbor mora ispunjavati svoje dužnosti koje obuhvaćaju područja:[49]

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

Prema *Zakonu o reviziji* zadaće revizijskog odbora su:[50]

- izvješćuje nadzorni odbor ili neizvršne članove upravnog odbora o ishodu zakonske revizije i objašnjava kako zakonska revizija pridonosi integritetu financijskog izvještavanja,
- prati proces financijskog izvještavanja i dostavlja preporuke ili prijedloge za osiguravanje integriteta,
- prati djelotvornost sustava unutarnje kontrole kvalitete i sustava upravljanja rizicima te unutarnju reviziju,
- prati obavljanje zakonske revizije godišnjih (konsolidiranih) financijskih izvještaja,
- ispituje i prati neovisnost revizorskog društva,
- odgovoran je za postupak izbora revizorskog društva te predlaže imenovanje istog.

[48] Tušek, B., Filipović, D., Pokrovac, I. (2008): Uloga revizijskog odbora u povećanju efikasnosti eksternih i internih mehanizama korporativnog upravljanja, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 6 (1), str. 226.
[49] Tušek, B., Žager, L. (2008): Revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 434.
[50] Narodne novine, (2017): Zakon o reviziji, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 127/17, čl. 66.

Institut internih revizora (*IIA Global*) naglašava kako revizijski odbor treba:[51]

- pomoći koordinirati aktivnosti eksterne i interne revizije,
- na godišnjoj razini ocijeniti rad odjela interne revizije, uzimajući u obzir planove i izvješća odjela interne revizije,
- odobriti povelju o internoj reviziji,
- sastajati se s internim revizorima.

Prednosti i nedostaci osnivanje i djelovanja revizijskog odbora prikazani su u tablici 2.

Tablica 2: Prednosti i nedostaci osnivanja i djelovanja revizijskog odbora

Prednosti	Nedostaci
Pomaže direktorima u izvršavanju njihovih uloga i zadataka	Postoji mogućnost da revizijski odbor podijeli odbor direktora
Poboljšava komunikaciju	Može zadirati u prava menadžmenta
Promovira objektivnost	Postoji objektivno nedostatak neizvršnih direktora i relevantnih stručnjaka
Promovira revizijsku profesiju dajući visoki status relevantnim revizijskim pitanjima i temama	Djelovanje revizijskog odbora zahtjeva vremenske i druge resurse
Ojačava ulogu neizvršnih direktora	Postoji opasnost da revizijski odbor bude najmanje efikasan u onim osjetljivim područjima u organizaciji koja su zapravo prioritetna

Izvor: Sever Mališ, S., Tušek, B., Žager., L. (2012): Revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 394.

3.3. Članstvo i organizacija revizijskog odbora

Kvaliteta revizijskog odbora ovisi o radu njegovih članova. Prema *Zakonu o reviziji*[52] revizijski odbor sastoji se od članova nadzornog odbora i članova koji su imenovani od strane istih. Članovi revizijskog odbora moraju biti financijski pismeni, odnosno moraju razumjeti značenje podataka iz financijskih izvještaja. Također, barem jedan član mora imati računovodstvena i/ili

[51] Spencer Pickett, K. H. (2010): The Internal Auditing Handbook, Wiley, str. 106., prema Tušek, B., Žager, L., Barišić, I. (2014): Interna revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 406.
[52] Narodne novine, (2017): Zakon o reviziji, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 127/17, čl. 65.

revizijska znanja stečena radnim iskustvom ili profesionalnom kvalifikacijom za računovodstvo i/ili reviziju. S obzirom na to da članovi moraju biti neovisni i objektivni, poželjno je da članovi budu odvojeni od operativnog poslovanja i upravljanja poduzećem. U suprotnom, ako je član revizijskog odbora zaposlen u društvu onda treba voditi računa da nije povezan s nadležnošću revizijskog odbora. Svaki imenovani član mora imati kvalitete:[53]

- integritet,
- posvećenost poduzeću,
- razumijevanje poslovanja, proizvoda i usluga poduzeća,
- poznavanje rizika internih kontrola u poduzeću,
- ispitivačko i neovisno prosuđivanje,
- sposobnost ponude novih ili različitih gledišta i konstruktivnih prijedloga.

Predsjednik revizijskog odbora treba biti osoba s izraženim osobinama vođe i sposobnošću promicanja učinkovitijih radnih odnosa između članova odbora, ali i menadžmenta, interne i eksterne revizije.

Broj članova revizijskog odbora trebao bi odgovarati potrebama poslovanja poduzeća, pri čemu treba voditi računa o učinkovitosti rada odbora, ali i postizanju ravnoteže u donošenju zaključaka koja proizlaze iz različitih stavova članova revizijskog odbora. Prema istraživanjima[54] 70% vodećih europskih korporacija ima revizijski odbor sastavljen od tri ili četiri člana pa je donesen zaključak da je optimalan broj članova revizijskog odbora od tri do šest.

Za određivanje trajanja mandata članova revizijskog odbora ne postoje unaprijed utvrđena pravila. Praksa u svijetu pokazuje da je prilikom određivanja razdoblja djelovanja članova odbora važna potrebu za kontinuiranim radom odbora kako bi se što kvalitetnije postigli ciljevi. Mandati obično traju od jedne od tri godine, s mogućnošću ponovnog imenovanja.

[53] Tušek, B., Žager, L. (2008): Revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 432.
[54] Audit Committeess (1999): Good practices for meeting market expectations, PriceWaterhouseCoopers, str. 17., prema Tušek, B., Žager, L. (2008): Revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 432.

Revizijski odbor trebao bi redovito održavati sastanke. Iako broj sastanaka revizijskog odbora ovisi o njegovim aktivnostima i ciljevima, provedena istraživanja[55] pokazala su da se u prosjeku članovi revizijskog odbora sastaju tri do četiri puta godišnje. Održavanje redovitih sastanaka osigurava mogućnost pravodobnog ispitivanja i raspravljanja o relevantnim financijskim i ostalim informacijama. Na sastanku revizorskog odbora, osim njihovih članova, mogu sudjelovati i drugi sudionici, primjerice, direktor interne revizije, eksterni revizor, viši menadžment, direktor financija te ostali odgovorni za područja koja su vezana za točke dnevnog reda. U kontekstu učestalosti sastanaka predsjednik SEC-a izjavio je: „Usporedite revizijski odbor koji se sastaje samo dva puta godišnje, s revizijskim odborom koji se sastaje dvanaest puta prije redovnog sastanka odbora direktora; gdje nema osobnih veza s predsjednikom odbora direktora ili organizacijom; gdje oni imaju svoje vlastite savjetnike; gdje menadžment i eksterni revizori pitaju provokativna pitanja; i na kraju, gdje se udovoljavanja interesima investitora“.[56]

3.4. Revizijski odbori u Republici Hrvatskoj

Revizijska profesija uvedena je 1993. godine u gospodarski sustav Republike Hrvatske. Razvoj revizijske profesije praćen je brojnim problemima i preprekama sve dok Hrvatski sabor 2005. godine nije donio *Zakon o reviziji* po kojem su sva trgovačka društva od javnog interesa dužna osnovati revizijski odbor. Trgovačka društva od javnog interesa su:[57]

- trgovačka društva čiji vrijednosni papiri kotiraju na burzi u prvoj kotaciji ili kotaciji javnih dioničkih društava,
- banke i druge financijske institucije, a to su osiguravajuća društva, investicijski fondovi, mirovinski fondovi, mirovinska osiguravajuća društva i druga društva po posebnim propisima,
- trgovačka društva od posebnog državnog interesa čiji temeljni kapital prelazi 300.000.000,00 kn prema *Odluci* Vlade Republike Hrvatske o popisu trgovačkih društava od posebnog državnog interesa.

[55] Ibid., str. 433.
[56] Audit Committeess (1999): Good practices for meeting market expectations, PriceWaterhouseCoopers, str. 17., prema Tušek, B. (2007): Revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja, *Economic Research - Ekonomska istraživanja*, 20(2), str. 94.
[57] Narodne novine, (2005): Zakon o reviziji, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 146/05, čl. 27.

Prema novom *Zakonu o reviziji* subjekti od javnog interesa su dužni osnovati revizijski odbor koji može biti samostalan odbor ili odbor nadzornog odbora odnosno upravnog odbora revidiranog subjekta. Članove revizijskog odbora imenuje glavna skupština dioničara revidiranog subjekta, s tim da to mogu biti članovi nadzornog odbora i neizvršni članovi upravnog odbora. Osnovni uvjet je da revizijski odbor mora imati minimalno tri člana. Većina članova revizijskog odbora mora biti neovisna u odnosu na revidirani subjekt. Neovisna osoba ne smije imati poslovni, financijski, obiteljski ili drugi bliski odnos s revidiranim subjektom, njegovim većinskih dioničarem ili upravom te ne smije postojati neka druga okolnost koja dovodi njegovu neovisnost u sumnju.[58]

Prema istraživanju[59] koje je provedeno na temelju odgovora iz godišnjeg upitnika *Kodeksa korporativnog upravljanja*, može se zaključiti da u 2014. godini od ukupno 154 poduzeća čiji su vrijednosni papiri uvršteni na Zagrebačku burzu, njih 38 nije dostavilo navedeni upitnik Zagrebačkoj burzi iako su ga sva poduzeća bila obvezna dostaviti. Nadalje, od ukupno 114 objavljenih upitnika, 75 poduzeća (65,8%) u Republici Hrvatskoj osnovalo je revizijski odbor, dok njih 39 (34,2%) posluje bez revizijskog odbora. Navedeno je prikazano i u tablici 3.

Tablica 3: Postojanje revizijskog odbora u Republici Hrvatskoj

	Revizijski odbor	%
Da	75	65,8
Ne	39	34,2
Ukupno	114	100

Izvor: Prović, L. (2017): Učinkovitost revizijskog odbora kao mehanizma korporativnog upravljanja, diplomski rad, Ekonomski fakultet Split.

[58] Narodne novine, (2017): Zakon o reviziji, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 127/17, čl. 65.
[59] Prović, L. (2017): Učinkovitost revizijskog odbora kao mehanizma korporativnog upravljanja, diplomski rad, Ekonomski fakultet Split.

4. ISTRAŽIVANJE UČINKOVITOSTI REVIZIJSKOG ODBORA U KREDITNIM INSTITUCIJAMA

4.1. Pregled prethodnih istraživanja

Važnost učinkovitosti revizijskog odbora, kao mehanizma korporativnog upravljanja, vidljiva je i zbog velikog broja istraživanja na tu temu. U nastavku su objašnjena neka istraživanja koja su korištena kao podloga za izradu empirijskog dijela ovog istraživanja.

Bahreini i Mat Zain[60] proveli su istraživanje na temu „Utjecaj korporativnog upravljanja na poslovanje bankarskog sektora u Maleziji“ nad 30 banaka za razdoblje od 2005. do 2009. godine. Uspješnost poslovanja banaka mjerena je pokazateljima ROE i Tobin's Q. Varijable korporativnog upravljanja nad kojima je provedeno istraživanje su broj i neovisnost članova upravnog odbora, broj i neovisnost članova revizijskog odbora te učestalost sastanaka članova revizijskog odbora. Koristeći deskriptivnu statistiku i multivarijantnu analizu došli su do zaključka da broj članova upravnog i revizijskog odbora te učestalost sastanaka revizijskog odbora imaju pozitivan odnos s pokazateljima uspješnosti poslovanja banaka. Također, istraživanjem je zaključeno da neovisnost članova upravnog i revizijskog odbora ima negativan odnos s navedenim pokazateljima.

Fidanoski, Mateska i Simeonovski[61] proveli su istraživanje na temu „Korporativno upravljanje i poslovanje banaka u Makedoniji“ u kojem se istražuje važnost veličine revizijskog odbora, sastava odbora i kvalitete izvršnih direktora u makedonskim bankama. Cilj istraživanja je bilo provjeriti može li dobra struktura korporativnog upravljanja doprinijeti većoj uspješnosti banaka mjerenoj prinosom na imovinu (ROA), prinosom na kapital (ROE), omjerom troškova i prihoda te omjerom adekvatnosti kapitala. Rezultati su pokazali da je veličina odbora pozitivno povezana s profitabilnom mjerom banke ROA. Nadalje, istraživanje je ukazalo na negativnu povezanost između neovisnosti odbora i ROA/ROE. Također, rezultati ukazuju na to da su banke u Makedoniji s izvršnim direktorima koji drže tu poziciju duže razdoblje, profitabilnije od banaka s izvršnim direktorima koji služe prve četiri godine mandata.

[60] Bahreini, M., Mat Zain, M. (2013): Impact of Corporate Governance on Performance of Banking Sector in Malaysia, *Research Journal of Finance and Accounting*, 4 (19), Malezija
[61] Fidanoski, F., Mateska, V., Simeonovski, K. (2013): Corporate Governance and Bank Performance - Evidence from Macedonia, *Munich Personal RePEc Archive*, Makedonija.

Vuko, Maretić i Čular[62] proveli su istraživanje na temu „Uloga i učinkovitost revizijskog odbora u korporativnom upravljanju kreditnih institucija“ nad 78 kreditnih institucija Republike Hrvatske koje su kotirale na Zagrebačkoj burzi za razdoblje od 2007. do 2012. godine. Uspješnost poslovanja kreditnih institucija mjerena je pokazateljima ROA, ROE, EPS i financijskim rezultatom. Došlo se do zaključka da ne postoji povezanost između učinkovitosti revizijskog odbora i uspješnosti poslovanja kreditnih institucija. Međutim, ustanovljeno je da kroz promatrana razdoblja raste učinkovitost revizijskog odbora u kreditnim institucija iz uzorka. Odnosom revizijskog odbora i vrste revizijskog društva ustanovljeno je da kreditne institucije revidirane od strane revizijskih društava iz *Velike četvore* imaju veću razinu učinkovitosti revizijskog odbora u odnosu na kreditne institucije revidirane od strane ostalih revizijskih društava. Uočeno je da 87% kreditnih institucija ima pozitivno revizijsko mišljenje, ali došlo se do zaključka da ne postoji razlika u vrsti revizijskog mišljenja s obzirom na izbor revizijskog društva.

4.2. Opis uzorka

U empirijsko istraživanje uključeno je 16 kreditnih institucija kojima je Hrvatska narodna banka dala odobrenje za rad. Istraživanje je provedeno za 2016. i 2017. godinu.

Kreditne institucije nad kojima je provedeno istraživanje su:

- Agram banka
- Erste&Steiemarkishe Bank
- Hrvatska poštanska banka
- Imex banka
- Istarska kreditna banka Umag
- J&T banka
- Karlovačka banka
- KentBank
- OTP banka Hrvatska
- Partner banka

[62] Vuko, T., Maretić, M., Čular, M. (2015): The Role and Effectiveness of Audit Committee in Corporate Governance of Credit Institutions, International Scholarly and Scientific Research & Innovation, 9 (4).

- Podravska banka
- Privredna banka Zagreb
- Raiffeisenbank
- Samoborska banka
- Slatinska banka
- Zagrebačka banka

Iako je uzorak u apsolutnom broju malen, ispitivanjem je obuhvaćena većina tržišta jer je u 2016. i 2017. godini 20 kreditnih institucija dobilo odobrenje za rad od strane Hrvatske narodne banke. Među tim kreditnim institucijama, vrijednosni papiri 10 kreditnih institucija uvršteni su na uređeno tržište pa su samim time bile obvezne dostaviti Zagrebačkoj burzi godišnji upitnik *Kodeksa korporativnog upravljanja* koji je ključan za navedeno istraživanje. U svrhu dobivanja odgovora vezanih za revizijski odbor, autorica je ostalim 10 kreditnih institucija dostavila anketu s pitanjima koja su preuzeta iz navedenog godišnjeg upitnika. Većina kreditnih institucija, odnosno njih 6 su dala odgovore na postavljena pitanja te je na taj način obuhvaćeno 80% kreditnih institucija.

4.3. Opis statističke metodologije

U empirijskom dijelu istraživanja korištene su statističke metode za prihvaćanje ili odbacivanje postavljenih hipoteza, a to su Spearmanov i point-biserial koeficijent korelacije, Mann-Whitney U-test te Kruskal-Walls test. Prilikom odrade podataka korišteni su MS Excel i IBM SPSS Statistic (*Statistical Package for the Social Sciences*). Zbog ograničenog broja opservacija u uzorku, predložene hipoteze testirane su na razini pojedinih statističkih testova, a ne na razini obuhvatnog regresijskog modela.

Za utvrđivanje postojanja statistički značajne međuovisnosti između učinkovitosti revizijskog odbora i uspješnosti kreditne institucije (**hipoteza H1**) korišteni su Spearmanov i point-biserial koeficijent korelacije kao neparametrijska metoda. Spearmanov koeficijent korelacije koristi se za mjerenje povezanosti između varijabli u slučajevima kada nije moguće primijeniti Pearsonov koeficijent korelacije, dok se point-biserial primjenjuje kada postoje dvije kontinuirane varijable među kojima se jedna od tih varijabli mjeri na dihotomnoj skali .[63]

[63] Pivac, S. (2010): Statističke metode, Ekonomski fakultet Split, str. 240.

Za utvrđivanje postojanja statistički značajne razlike između učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na veličinu kreditne institucije (**hipoteza H2**) korišten je Kruskal-Wallis U-test za više od dva nezavisna uzorka. Kruskal-Wallis test, budući da ne pretpostavlja oblik distribucije, uspoređuje razine učinkovitosti revizijskog odbora između tri uzorka (male, srednje, velike kreditne institucije).[64]

Za utvrđivanje postojanja statistički značajne razlike između učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrstu revizijskog društva (**hipoteza H3**) korišten je Mann-Whitney U-test za dva nezavisna uzorka. Mann-Whitney U-test primjenjuje se za testiranje razlike u IURO između dva nezavisna uzorka (*Velika četvorka*, ostala revizijska društva) koja se mjere pomoću redoslijedne skale.[65]

Za utvrđivanje postojanja statistički značajne međuovisnosti između učinkovitosti revizijskog odbora i broja ključnih revizijskih pitanja (**hipoteza H4**) korišten je Spearmanov koeficijent korelacije jer varijabla *broj ključnih revizijskih pitanja* nije kontinuirana i normalno distribuirana.

Za utvrđivanje postojanja statistički značajne razlike između učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrstu revizijskog društva (**hipoteza H5**) korišten je Mann-Whitney U-test za testiranje razlike u IURO između dva nezavisne uzorka (pozitivno, mišljenje s rezervom).

4.4. Indeks razine učinkovitosti revizijskog odbora

Indeks razine učinkovitosti revizijskog odbora (IURO) je indeks pomoću kojeg se mjeri postojanje pozitivnih odgovora iz godišnjeg upitnika *Kodeksa korporativnog upravljanja* koji se odnose na pitanja vezana za revizijski odbor. Pozitivni odgovori su poželjni jer predstavljaju učinkovitost revizijskog odbora kreditnih institucija.

[64] Ibid., str.192.
[65] Ibid., str. 186.

U okviru empirijskog dijela istraživanja analizirana su sljedeća pitanja iz godišnjeg upitnika *Kodeksa korporativnog upravljanja* vezana za revizijski odbor:

- PITANJE 33: Je li nadzorni odnosno upravni odbor ustrojio komisiju za reviziju (revizijski odbor)?
- PITANJE 34: Je li većina članova komisije iz redova neovisnih članova nadzornog odbora?
- PITANJE 35: Je li komisija pratila integritet financijskih informacija društva, a osobito ispravnost i konzistentnost računovodstvenih metoda koje koristi društvo i grupa kojoj pripada, uključivši i kriterije za konsolidaciju financijskih izvještaja društava koja pripadaju grupi?
- PITANJE 36: Je li komisija procijenila kvalitetu sustava unutarnje kontrole i upravljanja rizicima, s ciljem da se glavni rizici kojima je društvo izloženo (uključujući i rizike povezane s pridržavanjem propisa) na odgovarajući način identificiraju i javno objave te da se njima na odgovarajući način upravlja?
- PITANJE 37: Je li komisija radila na osiguranju učinkovitosti sustava unutarnje revizije, osobito putem izrade preporuka prilikom odabira, imenovanja, ponovnog imenovanja i smjene rukovoditelja odjela za unutarnju reviziju i glede sredstava koja mu stoje na raspolaganju, i procjene postupanja rukovodećeg povodom nalaza i preporuka unutarnje revizije?
- PITANJE 39: Je li komisija nadgledala neovisnost i objektivnost vanjskog revizora, osobito glede rotacije ovlaštenih revizora unutar revizorske kuće i naknada koje društvo plaća za usluge vanjske revizije?
- PITANJE 40: Je li komisija pratila prirodu i količinu usluga koje nisu revizija, a društvo ih prima od revizorske kuće ili s njome povezanih osoba?
- PITANJE 41: Je li komisija izradila pravila o tome koje usluge vanjska revizorska kuća i s njome povezane osobe ne smije davati društvu, koje usluge može davati samo uz prethodnu suglasnost komisije, a koje usluge može davati bez prethodne suglasnosti?
- PITANJE 42: Je li komisija razmotrila učinkovitost vanjske revizije i postupke višeg rukovodećeg kadra s obzirom na preporuke koje je iznio vanjski revizor?
- PITANJE 43: Je li komisija za reviziju osigurala dostavu kvalitetnih informacija ovisnih i povezanih društava te trećih osoba (kao što su stručni savjetnici)?

Indeks razine učinkovitosti revizijskog odbora (IURO) izračunava se stavljanjem u odnos broj pozitivno odgovorenih pitanja iz godišnjeg upitnika *Kodeksa korporativnog upravljanja* (ΣRO) i maksimalni broj pitanja (MAXRO). Maksimalni broj bodova je 10. Svako pozitivno odgovoreno pitanje dobiva 1 bod, dok negativno dobiva 0 bodova. Potrebno je naglasiti da svaka stavka ima jednaku vrijednost pa je koeficijent svake stavke 1.

Izračun IURO-a prikazan je formulom:

$$IURO = \frac{\Sigma RO}{MAXRO}$$

Objašnjenje oznaka:
IURO – indeks razine učinkovitosti revizijskog odbora,
ΣRO – broj pozitivno odgovorenih pitanja iz godišnjeg upitnika *Kodeksa korporativnog upravljanja*,
MAXRO – maksimalni broj pitanja.

Analizirajući odgovore na pitanja iz godišnjeg upitnika *Kodeksa korporativnog upravljanja*, dolazi se do sljedećih zaključaka:[66]

- 100% kreditnih institucija iz uzorka imaju ustrojen revizijski odbor.
- U 18,75% kreditnih institucija većina članova revizijskog odbora je iz redova neovisnih članova nadzornog odbora.
- 100% revizijskih odbora pratilo je integritet financijskih informacija društva, a osobito ispravnost i konzistentnost računovodstvenih metoda koje koristi društvo i grupa kojoj pripada, uključivši i kriterije za konsolidaciju financijskih izvještaja društava koja pripadaju grupi.
- 100% revizijskih odbora procijenilo je kvalitetu sustava unutarnje kontrole i upravljanja rizicima, s ciljem da se glavni rizici kojima je društvo izloženo (uključujući i rizike povezane s pridržavanjem propisa) na odgovarajući način identificiraju i javno objave te da se njima na odgovarajući način upravlja.
- 87,5% revizijskih odbora je radilo na osiguranju učinkovitosti sustava unutarnje revizije, osobito putem izrade preporuka prilikom odabira, imenovanja, ponovnog imenovanja i smjene rukovoditelja odjela za unutarnju reviziju i glede sredstava koja

[66] Odgovori su preuzeti iz godišnjeg upitnika *Kodeksa korporativnog upravljanja* sa stranica Zagrebačke burze kojeg su obvezne ispuniti kreditne institucije čiji su vrijednosti papiri uvršteni na burzu. Odgovori ostalih kreditnih institucija su preuzeti iz ispunjenih anketa koje sadrže pitanja vezana za revizijski odbor iz navedenog upitnika.

mu stoje na raspolaganju, i procjene postupanja rukovodećeg povodom nalaza i preporuka unutarnje revizije.

- 93,75% revizijskih odbora je nadgledalo neovisnost i objektivnost vanjskog revizora, osobito glede rotacije ovlaštenih revizora unutar revizorske kuće i naknada koje društvo plaća za usluge vanjske revizije.
- 50% revizijskih odbora pratilo je prirodu i količinu usluga koje nisu revizija, a društvo ih prima od revizijske kuće ili s njome povezanih osoba.
- 12,5% revizijskih odbora izradilo je pravila o tome koje usluge vanjska revizijska kuća i s njome povezane osobe ne smije davati društvu, koje usluge može davati samo uz prethodnu suglasnost komisije, a koje usluge može davati bez prethodne suglasnosti.
- 93,75% revizijskih odbora razmotrilo je učinkovitost vanjske revizije i postupke višeg rukovodećeg kadra s obzirom na preporuke koje je iznio vanjski revizor.
- 50% revizijskih društava osiguralo je dostavu kvalitetnih informacija ovisnih i povezanih društava te trećih osoba (kao što su stručni savjetnici).

Razine učinkovitosti revizijskog odbora prikazane su u tablici 4.

Tablica 4: Razine učinkovitosti revizijskog odbora

	Razina učinkovitosti (%)
Potpuna učinkovitost	81 - 100
Visoka učinkovitost	61 - 80
Srednja učinkovitost	41 - 60
Niska učinkovitost	21 - 40
Nedovoljna učinkovitost	0 - 20

Izvor: Izrada autorice

Učinkovitosti revizijskog odbora kreditnih institucija iz uzorka prikazane su u tablici 5.

Tablica 5: Učinkovitost revizijskih odbora

	Razina učinkovitosti
Prosječan IURO	0,70
Medijan	0,75
Mod	0,80

Izvor: Izrada autorice

Analizom izračunatog indeksa razine učinkovitosti revizijskog odbora, dolazi se do podataka o prosječnoj razini učinkovitosti revizijskog odbora kreditnih institucija koja iznosi 0,70. Iz tablice 5 vidljivo je da medijan iznosi 0,75, što znači da 50% kreditnih institucija iz uzorka ima vrijednost 0,75 ili manje, dok ostalih 50% ima vrijednost 0,75 ili više. Najčešća razina učinkovitosti revizijskog odbora je 0,80.

4.5. Rezultati empirijskog istraživanja

Prvom hipotezom pretpostavlja se da postoji statistički značajna međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora, mjerena indeksom, i uspješnosti kreditne institucije.

Smatra se da uspješna poduzeća imaju efikasno korporativno upravljanje, ali i da efikasno korporativno upravljanje utječe na uspješnost poslovanja. Stoga, svaka kreditna institucija teži uspješnom i profitabilnom poslovanju pa se pretpostavlja da bi učinkovitiji revizijski odbor, kao mehanizam korporativnog upravljanja, trebao doprinijeti uspješnijem poslovanju kreditne institucije, ali i obratno.

U ovom istraživanju, uspješnost kreditne institucije mjeri se povratom na uloženu imovinu (ROA), povratom od uloženog vlastitog kapitala (ROE) i financijskim rezultatom poslovanja pri čemu je financijski rezultat poslovanja analiziran odvojeno kao dummy varijabla jer rezultat može biti pozitivan ili negativan.

Za utvrđivanje postojanja statistički značajne međuovisnosti između učinkovitosti revizijskog odbora i uspješnosti kreditne institucije korišteni su Spearmanov i point-biserial koeficijent korelacije.

Postavljene su hipoteze:

- **H_0**… ne postoji statistički značajna međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora, mjerena indeksom, i uspješnosti kreditne institucije.
- **H_1**… postoji statistički značajna međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora, mjerena indeksom, i uspješnosti kreditne institucije.

Tablica 6: Međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora i uspješnosti kreditne institucije (ROA I ROE)

Spearmanov test korelacije			
Pokazatelji uspješnosti kreditnih institucija		IURO **2016. godina**	IURO **2017. godina**
ROA	Koeficijent korelacije	0,263	0,432
	Značajnost	**0,326**	**0,095**
	N	16	16
ROE	Koeficijent korelacije	0,478	0,410
	Značajnost	**0,061**	**0,115**
	N	16	16

Izvor: Izrada autorice

Na temelju podataka iz tablice 6, u **2016. godini** postoji granična međuovisnost između IURO i ROE (α=0,061) jer je značajnost (α) manja od 0,1, a pritom veća od 0,05. Značajna međuovisnost između IURO i ROA (α=0,326) nije dokazana jer je značajnost veća od 0,05.
U **2017. godini** postoji granična međuovisnost između IURO s jedne strane te ROA (α=0,095 < 0,1) i ROE (α=0,115 ≈ 0,1) s druge strane.

Tablica 7: Međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora i uspješnosti kreditne institucije (financijski rezultat)

Point-biserial koeficijent korelacije			
Pokazatelj uspješnost kreditnih institucija		IURO **2016. godina**	IURO **2017. godina**
Financijski rezultat	Koeficijent korelacije	0,658	0,616
	Značajnost	**0,006**	**0,011**
	N	16	16

Izvor: Izrada autorice

Na temelju podataka iz tablice 7, u **2016. godini** postoji značajna međuovisnost između IURO i financijskog rezultata (α=0,006) jer je značajnost (α) manja od 0,05.
U **2017. godini** postoji granična međuovisnost između IURO i financijskog rezultata (α=0,011) jer je značajnost približno jednaka 0,1.

S obzirom na dobivene rezultate, može se **prihvatiti hipoteza H1** koja pokazuje da postoji (granična) međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora i uspješnosti kreditnih institucija. Međutim, hipoteza se može djelomično prihvatiti jer je analiza pokazala da u 2016. godini ipak ne postoji statistički značajna međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora i ROA, kao pokazatelja uspješnosti poslovanja kreditne institucije. Djelomično prihvaćanje hipoteze može biti i uzrok malog broja kreditnih institucija u uzorku, što je općenito ograničenje ovog istraživanja. Ipak, može se prihvatiti pretpostavka da učinkovitiji revizijski odbor doprinosi uspješnijem poslovanju kreditne institucije, ali vrijedi i obratno.

Navedeno se može dokazati i usporedbom podataka iz godišnjih izvješća kreditnih institucija i izračunate prosječne razine učinkovitosti revizijskog odbora. Prema njima kreditne institucije s negativnim financijskim rezultatom imaju znatno nižu razinu učinkovitosti revizijskog odbora, odnosno 0,50 za razliku od onih koji posluju s pozitivnim rezultatom, odnosno 0,75.

Drugom hipotezom pretpostavlja se da postoji statistički značajna razlika u učinkovitosti revizijskog odbora, mjerena indeksom, s obzirom na veličinu kreditne institucije.

Kreditne institucije se međusobno razlikuju po brojnim karakteristikama poslovanja pa se ne može očekivati da će sve kreditne institucije imati jednaku kvalitetu korporativnog upravljanja. U tom kontekstu, pretpostavlja se da će se učinkovitost revizijskih odbora razlikovati i s obzirom na veličinu kreditne institucije, pri čemu se veličina kreditne institucije može razmatrati kao mjera kompleksnosti poslovanja, ali i kao mjera kompleksnosti odnosa s različitim interesno-utjecajnim skupinama. Zbog toga se može pretpostaviti da su kod većih kreditnih institucija više razvijeni mehanizmi korporativnog upravljanja pa samim time i revizijski odbori.

Za utvrđivanje postojanja statistički značajne razlike između učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na veličinu kreditne institucije korišten je Kruskal-Wallis test.

Postavljene su hipoteze:

- **H_0**… ne postoji statistički značajna razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na veličinu kreditne institucije.
- **H_1**… postoji statistički značajna razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na veličinu kreditne institucije.

Tablica 8: Razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na veličinu kreditne institucije

Kruskal-Wallis test		
	IURO **2016. godina**	IURO **2017. godina**
Chi-Square	4,197	2,417
df	2	2
Značajnost	**0,123**	**0,299**

Izvor: Izrada autorice

Na temelju podataka iz tablice 8, u **2016. godini** ne postoji statistički značajna razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na veličinu kreditne institucije (α=0,123 > 0,05). Također, u **2017. godini** ne postoji statistički značajna razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na veličinu kreditne institucije (α=0,299 > 0,05).

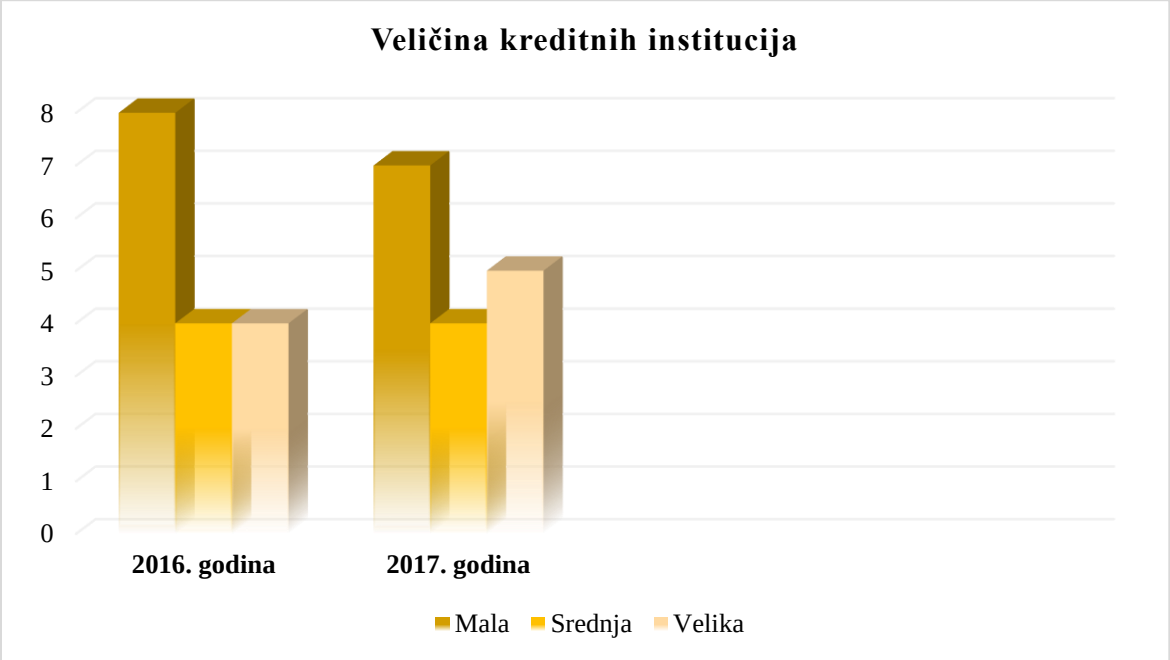
S obzirom na dobivene rezultate, **odbacuje se hipoteza H2** te se zaključuje da ne postoji statistički značajna razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na veličinu kreditne institucije. Također, da nema znatne razlike zaključuje se i usporedbom prosječnog IURO srednjih i velikih kreditnih institucija koji iznosi 0,75 te prosječnog IURO malih kreditnih institucija koji iznosi 0,65.

Na temelju postavljene hipoteze pretpostavilo se da će zbog manje učinkovitosti revizijskog odbora male kreditne institucije, za razliku od srednjih i velikih kreditnih institucija, imati manje efikasno i profitabilno poslovanje. Ipak, provedenom analizom može se odbaciti

navedena pretpostavka da kreditne institucije imaju efikasno i profitabilno poslovanje zbog učinkovitog revizijskog odbora. Nadalje, da se veličina kreditnih institucija mjerila brojem članova nadzornog ili revizijskog odbora, kao i na temelju njihovih ovlasti, dužnosti ili odgovornosti, vrlo vjerojatno bi se očekivala pozitivna međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora i veličine kreditnih institucija. Na taj način bi se prihvatila pretpostavka da su kod većih kreditnih institucija više razvijeni revizijski odbori, kao i ostali mehanizmi korporativnog upravljanja.

Ukoliko se veličina kreditnih institucija uspoređuje s njihovom profitabilnošću, onda je potrebno napomenuti da je prema podacima iz godišnjih izvješća kreditnih institucija vidljivo da s negativnim financijskim rezultatom posluju samo male kreditne institucije. Navedeno je dokazano i provedenom analizom poslovanja malih kreditnih institucija iz 2012. godine i njihovom usporedbom s većim kreditnim institucijama gdje rezultati ukazuju da su male kreditne institucije manje efikasne i manje profitabilne te da preuzimaju više rizika u poslovanju. Time se ističe da se male kreditne institucije u Republici Hrvatskoj po poslovanju značajno razlikuju od svojih srednjih i velikih konkurenata.[67]

Grafikon 1: Podjela kreditnih institucija u Republici Hrvatskoj



Izvor: Izradila autorica na temelju udjela ukupne imovine svih kreditnih institucija iz uzorka

[67] Šverko, I., Pavlović, A., Vukas, J. (2012): Analiza poslovanja malih banaka u Republici Hrvatskoj, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 22 (133), str. 36.

Na temelju grafikona 1, vidljivo je da u Republici Hrvatskoj prevladavaju male kreditne institucije. Prema udjelu ukupne imovine svih kreditnih institucija iz uzorka, u 2016. i 2017. godini najveće kreditne institucije u Republici Hrvatskoj su Erste&Steiermärkische banka, OTP banka, Privredna banka, Raiffeisen banka i Zagrebačka banka čija prosječna razina učinkovitosti revizijskog odbora iznosi 0,80 te je veća od prosječne razine svih kreditnih institucija nad kojima je provedeno istraživanje.

Trećom hipotezom se pretpostavlja da postoji statistički značajna razlika u učinkovitosti revizijskog odbora, mjerena indeksom, s obzirom na vrstu revizijskog društva.

Uspjesi i globalna razgranatost četiri najveća revizijska društva u svijetu, poznata kao *Velika četvorka,* ne mogu se mjeriti s manjim revizijskim društvima. Zauzimaju velik dio tržišta jer su gotovo nenadmašne u veličini, kompetenciji, količini znanja i broju zaposlenika.[68] Pretpostavlja se da kreditne institucije s učinkovitijim revizijskim odborom i uspješnijim poslovanjem češće biraju revizijska društva *Velike četvorke* u odnosu na ostala revizijska društva.

Za utvrđivanje postojanja statistički značajne razlike između učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrstu revizijskog društva korišten je Mann-Whitney U-test za dva nezavisna uzorka.

Postavljene su hipoteze:

- **H_0**… ne postoji statistički značajna razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrstu revizijskog društva.
- **H_1**… postoji statistički značajna razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrstu revizijskog društva.

[68] Lider Media d.o.o. (2014): Svijetom drmaju Velika Trojka i Velika četvorka, [Internet], raspoloživo na: https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/n-svijetom-drmaju-velika-trojka-i-velika-cetvorka/, [19.03.2019.].

Tablica 9: Razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrstu revizijskog društva

Mann-Whitney U-test		
	IURO **2016. godina**	IURO **2017. godina**
Mann-Whitney U	17,000	18,000
Wilcoxon W	32,000	28,000
Z	-1,280	-0,783
Značajnost	**0,200**	**0,434**

Izvor: Izrada autorice

Na temelju podataka iz tablice 9, u **2016. godini** ne postoji statistički značajna razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrstu revizijskog društva (α=0,2 > 0,05).
Također, u **2017. godini** ne postoji statistički značajna razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrstu revizijskog društva (α=0,434 > 0,05).

S obzirom na dobivene rezultate, **odbacuje se hipoteza H3** te se zaključuje da ne postoji statistički značajna razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrstu revizijskog društva. Samim time, odbacuje se i gore navedena pretpostavka da samo kreditne institucije s učinkovitim revizijskim odborom biraju revizijska društva iz *Velike četvorke*. Do navedenog se može doći i usporedbom prosječne razine učinkovitosti revizijskog odbora kreditnih institucija koje revidiraju društva iz *Velike četvorke* koji iznosi 0,65 i prosječne razine učinkovitosti revizijskog odbora kreditnih institucija koje revidiraju ostala revizijska društva koji iznosi 0,70 te se zaključuje da između te dvije razine učinkovitosti nema znatne razlike.

Međutim, na temelju podataka iz godišnjih izvješća može se zaključiti da male kreditne institucije koje posluju s negativnim financijskim rezultatom biraju ostala revizijska društva. Prema navedenom zaključuje se da razlog tome nije neučinkovit revizijski odbor već jedan od razloga može biti manjak sredstava za podmirenje visokih naknada revizijskih društava iz *Velike četvorke*.

Tablica 10: Vrsta revizijskog mišljenja s obzirom na izbor revizijskog društva

Revizijsko društvo	Revizijsko mišljenje		
	Pozitivno	Mišljenje s rezervom	Ukupno
Velika četvorka	21	2	23
Ostala revizijska društva	9	0	9
Ukupno kreditnih institucija	30	2	32

Izvor: Izrada autorice

Tablica 10 pokazuje da su u 2016. i 2017. godini od ukupno 32 kreditne institucije, revizijska društva iz *Velike četvorke* revidirala 23 kreditne institucije, dok su ostala revizijska društva revidirala znatno manje odnosno 9 kreditnih institucija. Za razliku od *Velike četvorke* koja je izrazila 21 pozitivno i 2 mišljenja s rezervom, ostala revizijska društva izrazila su pozitivno mišljenje za svih 9 kreditnih institucija.

Četvrtom hipotezom se pretpostavlja da postoji statistički značajna međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora, mjerena indeksom, i broja ključnih revizijskih pitanja.

Ključna revizijska pitanja mogu se definirati kao pitanja koja su bila od najveće važnosti u reviziji financijskih izvještaja. Na taj način se korisnicima financijskih izvještaja osiguravaju dodatne informacije koje im pomažu u razumijevanju pitanja o kojima je revizor zatražio obrazloženje od onih koji su zaduženi za upravljanje.[69] Eksterni revizori započinju razmatranje ključnih revizijskih pitanja kroz komunikaciju s revizijskim odborom i izabiru ona pitanja za koja smatraju da su bila od najvećeg značaja za reviziju tekuće godine.

Učinkovitost revizijskog odbora trebala bi doprinijeti boljem identificiranju ključnih područja rizika revidiranog subjekta te boljoj komunikaciji s eksternim revizorima. Stoga se može pretpostaviti pozitivna veza između broja identificiranih ključnih revizijskih pitanja i učinkovitosti revizijskog odbora.

[69] MRevS 701: Priopćavanje ključnih revizijskih pitanja u izvješću neovisnog revizora, Hrvatska revizijska komora, [Internet], raspoloživo na: http://www.revizorska-komora.hr/pdf/MRevS/2015%20IAASB%20Handb%20MRevS%20701.pdf, [19.03.2019.].

Za utvrđivanje postojanja statistički značajne međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora i broja ključnih revizijskih pitanja korišten je Spearmanov koeficijent korelacije.

Postavljene su hipoteze:

- **H_0**… ne postoji statistički značajna međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora i broja ključnih revizijskih pitanja.
- **H_1**… postoji statistički značajna međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora i broja ključnih revizijskih pitanja.

Tablica 11: Međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora i broja ključnih revizijskih pitanja

Spearmanov test korelacije			
		IURO **2016. godina**	IURO **2017. godina**
Ključna revizijska pitanja	Koeficijent korelacije	0,291	0,045
	Značajnost	**0,274**	**0,870**
	N	16	16

Izrada: Izrada autorice

Na temelju podataka iz tablice 10, u **2016. godini** ne postoji statistički značajna međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora i broja ključnih revizijskih pitanja (α=0,274 > 0,05). Također, u **2016. godini** ne postoji statistički značajna međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora i broja ključnih revizijskih pitanja (α=0,870 > 0,05).

S obzirom na dobivene rezultate, **odbacuje se hipoteza H4** te se zaključuje da ne postoji statistički značajna međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora i broja ključnih pitanja. Razlog tome može biti što ključna revizijska pitanja s jedne strane doprinose boljem identificiranju i razumijevanju ključnih područja rizika revidiranog subjekta, dok s druge strane izdvajajući područja s višim procijenjenim rizikom značajnog pogrešnog prikazivanja ili sa značajnim rizicima, a zbog kojih revizor ne daje mišljenje, dovode u pitanje poslovanje poduzeća. Važno je naglasiti da ključna revizijska pitanja nisu zamjena za izražavanje modificiranog mišljenja.

Na temelju podataka iz godišnjih izvješća, potrebno je izdvojiti kreditne institucije koje posluju s negativnim financijskim rezultatom te usporediti njihov broj ključnih revizijskih pitanja s vrstom revizijskog društva. Naime, dolazi se do zaključka da kod kreditnih institucija koje posluju s negativnim financijskim rezultatom, veći broj ključnih revizijskih pitanja izdvajaju revizijska društva iz *Velike četvorke* u odnosu na ostala revizijska društva, a uzrok može biti temeljitost i kompleksnost rada revizora iz *Velike četvorke*.

Potrebno je naglasiti da se *umanjenja vrijednosti kredita klijentima* spominju kao najčešće ključno revizijsko pitanja u revizijskim izvješćima kreditnih institucija, a ono se smatra najznačajnijim pitanjem zbog kompleksnosti procesa njihove procjene i znatnog udjela prosudbe ključnog rukovodstva u vezi pretpostavki korištenih za procjenu nadoknadivog iznosa kredita klijentima.

Petom hipotezom se pretpostavlja da postoji statistički značajna razlika u učinkovitosti revizijskog odbora, mjerena indeksom, s obzirom na vrstu revizijskog mišljenja.

Cilj revizora je formirati mišljenje o financijskim izvještajima koje je temeljeno na zaključcima iz dobivenih revizijskih dokaza. Revizor će izraziti pozitivno mišljenje kada zaključi da su financijski izvještaji sastavljeni, u svim značajnim odrednicama, u skladu s primjenjivim okvirom financijskog izvještavanja. Može se pretpostaviti da će kreditne institucije s učinkovitijim revizijskim odborom imati pozitivno revizijsko mišljenje.

Za utvrđivanje postojanja statistički značajne razlike između učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrstu revizijskog mišljenja korišten je Mann-Whitney U-test.

Postavljene su hipoteze:

- **H_0**… ne postoji statistički značajna razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrstu revizijskog mišljenja.
- **H_1**… postoji statistički značajna razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrstu revizijskog mišljenja.

Tablica 12: Razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrstu revizijskog mišljenja

Mann-Whitney U-test		
	IURO **2016. godina**	IURO **2017. godina**
Mann-Whitney U	0,500	3,000
Wilcoxon W	1,500	4,000
Z	-1,634	-1,051
Asymp. Sig.	**0,102**	**0,293**
Exact Sig.	0,125	0,500

Izvor: Izrada autorice

Na temelju podataka uz tablice 11, u **2016. godini** ne postoji statistički značajna razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrstu revizijskog mišljenja (α=0,102 > 0,05). Također, u **2017. godini** ne postoji statistički značajna razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrstu revizijskog mišljenja (α=0,293 > 0,05).

S obzirom na dobivene rezultate, **odbacuje se hipoteza H5** te se zaključuje da ne postoji statistički značajna razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrstu revizijskog mišljenja. Prema obrađenim podacima iz financijskih izvješća, može se zaključiti da kreditne institucije koje imaju izraženo mišljenje s rezervom, imaju nisku prosječnu razinu učinkovitosti revizijskog odbora i ona iznosi 0,55.

Također, pretpostavka da kreditne institucije s učinkovitijim revizijskim odborom imaju samo pozitivno mišljenje se ne prihvaća. Razlog odbacivanja ove hipoteze može proizaći i iz činjenice da gotovo sve kreditne institucije iz uzorka, odnosno 93,75% imaju pozitivno mišljenje te zbog toga i ne može postojati statistički značajna razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrstu mišljenja. Ukoliko će se u budućnosti provoditi slično istraživanje, zbog dobivanja realnijeg zaključka potrebna su raznovrsnija revizijska mišljenja koja je moguće dobiti obradom financijskih podataka kreditnih institucija kroz duže vremensko razdoblje.

5. ZAKLJUČAK

S obzirom na to da kreditne institucije imaju značajnu ulogu u procesu gospodarskog i društvenog razvitka neke države, cilj ovoga rada je analiza učinkovitosti revizijskog odbora kao mehanizma korporativnog upravljanja u kreditnim institucijama Republike Hrvatske. Značaj primjene korporativnog upravljanja u kreditnim institucijama je od iznimne važnosti jer su one jedini izvor sredstava pa alokacijom tih sredstava vode računa o društvenom interesu. Interni i eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja pozitivno utječu na poslovanje kreditnih institucija u cilju zadovoljavanja interesa svih dionika. Primjena dobre prakse korporativnog upravljana vodi prema održivom i društveno odgovornom poslovanju kreditnih institucija pa se pretpostavlja da bi učinkoviti mehanizmi korporativnog upravljanja, u ovom slučaju revizijski odbor, trebali doprinijeti uspješnijem poslovanju kreditnih institucija.

U današnjim uvjetima korporacije trebaju imati djelotvoran sustav korporativnog upravljanja kako bi mogle efikasno i efektivno poslovati. Nakon učestalih računovodstvenih pogrešaka i prijevara, sve više raste svijest o važnosti korporativnog upravljanja, a samim time raste i istraživački interes u području korporativnog upravljanja. Smatra se da u hrvatskom poslovnom okruženju dominiraju korporacije u kojima vlasništvo i menadžment nisu odvojeni te da je ograničavanje malih dioničara temeljni problem hrvatskog korporativnog upravljanja. Samim time, Republika Hrvatska pripada zatvorenom sustavu korporativnog upravljanja, kao i druge zemlje kontinentalne Europe.

Jedan od ključnih internih mehanizama korporativnog upravljanja su odbori koji su zaduženi da menadžeri upravljaju poduzećem u interesu dioničara. Zbog interesa javnosti za objavljivanjem realnih i istinitih informacija o financijskom položaju i uspješnosti poslovanja poduzeća, uloga revizijskih odbora postaje sve značajnija. Uspostava revizijskog odora u Republici Hrvatskoj i nije toliko rasprostranjena kao što je to primjer u ostalim razvijenim europskim zemljama. Usklađenjem zakonodavstva Republike Hrvatske sa zahtjevima Europske unije, ali i promjenom svijesti i djelovanja sudionika korporativnog upravljanja, očekuje se da će praksa organiziranja i efikasnog djelovanja revizijskih odbora biti sve prisutnija i značajnija.

Ovo istraživanje doprinijelo je razumijevanju važnosti uloge revizijskog odbora u korporativnom upravljanju kreditnih institucija. Rezultati empirijskog dijela istraživanja pokazali su da sve kreditne institucije iz uzorka imaju ustrojen revizijski odbor. Važan doprinos istraživanju daje indeks razine učinkovitosti revizijskog odbora koji je izračunat na temelju odgovora iz godišnjeg upitnika *Kodeksa korporativnog upravljanja*. Prosječna razina učinkovitosti revizijskog odbora iznosi 70% što znači da revizijski odbori kreditnih institucija u Republici Hrvatskoj imaju visoku učinkovitost. Glavni cilj ovog istraživanja je provjera točnosti i istinitosti postavljenih hipoteza u svrhu donošenja zaključka povezanosti učinkovitosti revizijskog odbora s ostalim elementima koji utječu na kvalitetu poslovanja kreditnih institucija.

Na temelju pretpostavke da bi učinkovitiji revizijski odbor trebao doprinijeti uspješnijem poslovanju kreditnih institucija, kreirana je hipoteza kojom je donesen zaključak da postoji značajna (granična) međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora i uspješnosti kreditnih institucija ako je mjerena pokazateljima ROE i EPS te financijskim rezultatom. Samim time, donesen je zaključak da kreditne institucije s negativnim financijskim rezultatom imaju znatno nižu razinu učinkovitosti revizijskog odbora za razliku od onih koji posluju s pozitivnim rezultatom.

Zbog pretpostavke da su kod većih kreditnih institucija više razvijeni mehanizmi korporativnog upravljanja pa samim time i revizijski odbori, kreirana je hipoteza kojom je donesen zaključak da ipak ne postoji razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na veličinu kreditne institucije. Također, prema podacima iz godišnjih izvješća kreditnih institucija vidljivo je da s negativnim financijskim rezultatom posluju samo male kreditne institucije.

Iako se postavila hipoteza da postoji razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrstu revizijskog društva, navedena hipoteza je odbačena te je zaključeno da male kreditne institucije koje posluju s negativnim financijskim rezultatom biraju ostala revizijska društva umjesto revizijskih društava iz *Velike četvorke*.

Također, ispitana je i međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora i broja ključnih revizijskih pitanja te je zaključeno da takva međuovisnost ne postoji. Odbačena je i pretpostavka da postoji pozitivna veza između broja identificiranih ključnih revizijskih pitanja i učinkovitosti revizijskog odbora.

Na kraju istraživanja, pretpostavka da će kreditne institucije s učinkovitijim revizijskim odborom imati pozitivno revizijsko mišljenje je odbačena jer je zaključeno da ne postoji razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrstu revizijskog mišljenja. Iako razlog odbacivanja ove hipoteze može proizaći iz činjenice da gotovo sve kreditne institucije iz uzorka, odnosno 93,75% imaju pozitivno revizijsko mišljenje.

Neke od navedenih hipoteza su već bila istraživana za razdoblje od 2007. do 2012. godine te je zaključeno da je tijekom vremena došlo do promjena između učinkovitosti revizijskog odbora i uspješnosti poslovanja kreditnih institucija, ali i u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrstu revizijskog društva. Do promjena u vrsti revizijskog mišljenja nije došlo te i dalje većina kreditnih institucija ima pozitivno revizijsko mišljenje.

Osnovni doprinos ovog istraživanja je potaknuti da praksa organiziranja i djelovanja revizijskih odbora bude sve više prisutna i učinkovita te da ono bude osnova za daljnja istraživanja uloge revizijskog odbora u korporativnom upravljanju kreditnih institucija.

LITERATURA

1. Bahreini, M., Mat Zain, M. (2013): Impact of Corporate Governance on Performance of Banking Sector in Malaysia, *Research Journal of Finance and Accounting*, 4 (19), Malezija.
2. Blažić, H., Dimitrić, M., Pečarić, M. (2017): Financije na prekretnici - Imamo li snage za iskorak, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet.
3. Carmichael, D.R., Willingham, J.J (2000): Pojmovi i metode revizije - Vodič u suvremenu revizijsku teoriju i praksu, MATE, Zagreb.
4. Dropulić Ružić, M. (2011): Korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima - slučaj Hrvatska, *Ekonomska misao i praksa*, (1), str. 174.
5. Fidanoski, F., Mateska, V., Simeonovski, K. (2013): Corporate Governance and Bank Performance - Evidence from Macedonia, *Munich Personal RePEc Archive*, Makedonija.
6. Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (2007): Kodeks korporativnog upravljanja, [Internet], raspoloživo na: https://www.hanfa.hr/getfile/6627/Kodeks%20korporativnog%20upravljanja.pdf, [30.04.2019.].
7. Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga: Korporativno upravljanje, [Internet], raspoloživo na: https://www.hanfa.hr/trziste-kapitala/transparentnost-izdavatelja/korporativno-upravljanje/, [30.04.2019.].
8. Hrvatska narodna banka (2018): Bilten o bankama, br. 31.
9. Lider Media d.o.o. (2014): Svijetom drmaju Velika Trojka i Velika četvorka, [Internet], raspoloživo na: https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/n-svijetom-drmaju-velika-trojka-i-velika-cetvorka/, [19.03.2019.].
10. Maretić, M. (2014): Uloga eksterne revizije i revizijskog odbra u korporativnom upravljanju kreditnih institucija, diplomski rad, Ekonomski fakultet Split.
11. McKinsey & Company (2000): Global Investor Survey, [Internet], raspoloživo na: https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/1922101.pdf, [26.03.2019.].
12. MRevS 200: Cilj i opća načela revizije financijskih izvještaja, Hrvatska revizijska komora, točka 33, [Internet], raspoloživo na: http://www.propisi.hr/print.php?id=5694, [01.05.2019.].

13. MRevS 701: Priopćavanje ključnih revizijskih pitanja u izvješću neovisnog revizora, Hrvatska revizijska komora, [Internet], raspoloživo na: http://www.revizorska-komora .hr/pdf/MrevS/2015%20IAASB%20Handb%20MRevS%20701.pdf, [19.03.2019.].
14. Narodne novine, (2005): Zakon o reviziji, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 146/05.
15. Narodne novine, (2017): Zakon o reviziji, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 127/17.
16. Narodne novine, (2018): Zakon o kreditnim institucijama, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 159/13, 19/15, 102/15, 15/18.
17. Narodne novine, (2018): Zakon o računovodstvu, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 78/15, 134/15, 120/16, 116/18.
18. Narodne novine, (2019): Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19.
19. Organisation for Economic Co-operation and Development (2004): Principles of Corporate Governance, OECD Publications, Paris.
20. Pavković, A. (2004): Instrumenti vrednovanja uspješnosti poslovnih banaka, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2 (1), str. 180.
21. Pivac, S. (2010): Statističke metode, Ekonomski fakultet Split .
22. Prović, L. (2017): Učinkovitost revizijskog odbora kao mehanizma korporativnog upravljanja, diplomski rad, Ekonomski fakultet Split.
23. Sever Mališ, S., Tušek, B., Žager., L. (2012): Revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 394.
24. Šverko, I., Pavlović, A., Vukas. J. (2012): Analiza poslovanja malih banaka u Republici Hrvatskoj, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 22 (133), str. 31.
25. Tipurić, D. (2006): Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb.
26. Tipurić, D. (2016): Kvaliteta korporativnog upravljanja u Hrvatskoj, [Internet], raspoloživo na: https://lider.media/wp-content/uploads/2016/09/Tipuric.pdf, [02.05.2019.].
27. Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb.
28. Tušek, B. (2007): Revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja, *Economic Research - Ekonomska istraživanja*, 20 (2), str. 87. i 88.
29. Tušek, B., Filipović, D., Pokrovac, I. (2008): Uloga revizijskog odbora u povećanju efikasnosti eksternih i internih mehanizama korporativnog upravljanja, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 6 (1), str. 226.

30. Tušek, B., Žager, L. (2008): Revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb.
31. Tušek, B., Žager, L., Barišić, I. (2014): Interna revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb.
32. Vuko, T., Maretić, M., Čular, M. (2015): The Role and Effectiveness of Audit Committee in Corporate Governance of Credit Institutions, International Scholarly and Scientific Research & Innovation, 9 (4).
33. Zagrebačka burza (2007): Kodeks korporativnog upravljanja, Zagreb.
34. Zagrebačka burza (2019): Novi Kodeks korporativnog upravljanja na javnoj raspravi, [Internet], raspoloživo na: http://zse.hr/default.aspx?id=91970, [30.04.2019.].
35. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.

POPIS TABLICA

Tablica 1: Usporedba otvorenoga i zatvorenoga sustava korporativnog upravljanja 18
Tablica 2: Prednosti i nedostaci osnivanja i djelovanja revizijskog odbora 30
Tablica 3: Postojanje revizijskog odbora u Republici Hrvatskoj 33
Tablica 4: Razine učinkovitosti revizijskog odbora 40
Tablica 5: Učinkovitost revizijskih odbora 40
Tablica 6: Međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora i uspješnosti kreditne institucije (ROA I ROE) 42
Tablica 7: Međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora i uspješnosti kreditne institucije (financijski rezultat) 42
Tablica 8: Razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na veličinu kreditne institucije 44
Tablica 9: Razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrstu revizijskog društva 47
Tablica 10: Vrsta revizijskog mišljenja s obzirom na izbor revizijskog društva 48
Tablica 11: Međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora i broja ključnih revizijskih pitanja 49
Tablica 12: Razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrstu revizijskog mišljenja 51

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Podjela kreditnih institucija u Republici Hrvatskoj 45

POPIS SLIKA

Slika 1: Područja korporativnog upravljanja 15
Slika 2: Jednorazinski i dvorazinski model korporativnog upravljanja 28

SAŽETAK

Cilj ovog istraživanja je analiza učinkovitosti revizijskog odbora kao mehanizma korporativnog upravljanja u kreditnim institucijama Republike Hrvatske. Pritom, glavni fokus analize je stavljen na odnos revizijskog odbora i eksterne revizije koji se razmatraju kao dva važna i povezana mehanizma korporativnog upravljanja. Istraživanje je provedeno na uzorku od 16 kreditnih institucija koje su od Hrvatske narodne banke dobile odobrenje za rad u 2016. i 2017. godini. Pomoću odgovora iz godišnjeg upitnika *Kodeksa korporativnog upravljanja* koja se odnose na revizijski odbor, kreiran je indeks razine učinkovitosti revizijskog odbora.

Na temelju uzorka i kreiranog IURO, donesen je zaključak da postoji značajna (granična) međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora i uspješnosti poslovanja kreditnih institucija, odnosno da učinkovitiji revizijski odbor doprinosi uspješnijem poslovanju kreditne institucije i obratno. Utvrđeno je da ne postoji razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na veličinu kreditne institucije i vrstu revizijskog društva. Međutim, može se zaključiti da male kreditne institucije koje posluju s negativnim financijskim rezultatom biraju ostala revizijska društva. Ispitana je međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora i broja ključnih revizijskih pitanja te je donesen zaključak da učinkovitosti revizijskog odbora ne ovisi o broju ključnih revizijskih pitanja koja revizijska društva izdvajaju u revizijskom izvješću kreditne institucije. Na kraju, utvrđeno je da 93,75% kreditnih institucija ima pozitivno revizijsko mišljenje.

Ključne riječi: *kreditne institucije, korporativno upravljanje, eksterna revizija, revizijski odbor, indeks razine učinkovitosti revizijskog odbora*

SUMMARY

The aim of this study is to analyze the effectiveness of audit committee as a mechanism of corporate governance on credit institutions in Croatia. Consequently, the main aim of the analysis is on relationship between audit committee and external audit, which are considered as two important and related corporate governance mechanisms. The research was based on a sample of 16 credit institutions that were granted the approval of the Croatian National Bank for work in 2016 and 2017. Using the responses from the annual Corporate Governance Code relating to the Audit Committee, a performance audit index has been created.

Based on the sample and created IURO, it was concluded that there is a link between the efficiency of the audit committee and the performance of credit institutions, such as that a more effective audit committee contributes to the more successful operation of the credit institution. It has been established that there was no difference in the effectiveness of the audit committee given the size of the credit institution and the type of audit firm. However, it can be concluded that small credit institutions which operating with negative financial results, choose other audit firms. The relationship between the effectiveness of the audit committee and the number of key audit issues was tested and a conclusion was reached that the effectiveness of the audit committee does not depend on the number of key audit issues that the audit firms have set out in the audit report of the credit institution. Finally, 93.75% of the credit institutions has a positive audit opinion.

Key words: *Credit Institutions, Corporate Governance, External Auditing, Audit Committee, Auditing Board Effectiveness Index*