

BORIS TUŠEK
LAJOŠ ŽAGER
IVANA BARIŠIĆ

INTERNA REVIZIJA

Prof. dr. sc. Boris Tušek
Prof. dr. sc. Lajoš Žager
Dr. sc. Ivana Barišić

INTERNA REVIZIJA

Redaktor:
Prof. dr. sc. Boris Tušek

Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika
Zagreb, 2014.



**HRVATSKA ZAJEDNICA RAČUNOVOĐA
I FINANCIJSKIH DJELATNIKA**

Zagreb, Jakova Gotovca 1/II

Za izdavača:

Mr. sc. Bogomil Cota

Predsjednik Izdavačkog savjeta:

Prof. dr. sc. Stjepan Tadijančević

Recenzenti:

Izv. prof. dr. sc. Ivana Mamić Sačar

Doc. dr. sc. Sanja Sever Mališ

Izv. prof. dr. sc. Robert Zenzerović

Redaktor:

Prof. dr. sc. Boris Tušek

Korektor:

Damir Maligec

Idejno i grafičko rješenje korica:

Vladimir Buzolić Stegu

Grafičko oblikovanje i priprema za tisak:

Željka Pervan

Miljenka Stanković

Tisak:

Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 888479

ISBN 978-953-277-093-3

PREDGOVOR

Značaj i uloga interne revizije, od začetaka njezina razvoja do danas, u stalnom su usponu. Od početne orijentiranosti formalnom i sadržajnom ispitivanju urednosti i pouzdanosti računovodstvenih evidencija, informacija i kontrola, do ispitivanja postojanja i operativne učinkovitosti sustava internih kontrola te preko nove paradigme fokusiranja na izražavanje uvjerenja o adekvatnosti upravljanja rizicima, u današnjim uvjetima interna revizija postaje nezajmljenjiv interni nadzorni mehanizam korporativnog upravljanja. Mnogi istraživači, profesionalna udruženja i institucije, ali i korisnici usluga interne revizije, prije svega upravljačke strukture, zaokupljeni su pitanjem očekivanja od interne revizije te potrebnim zaokretima u njezinu razvoju kako bi bila sposobna odgovoriti na sve složenije zahtjeve koji se pred nju postavljaju. Baš kao i upravljačke strukture koje su odgovorne za trajno postizanje održive konkurentne sposobnosti i prednosti kao pretpostavke dugoročne uspješnosti poduzeća, njihovi partneri, interni su revizori sve opterećeniji brzinom ulaska u novu fazu djelovanja u kojoj treba odgovoriti utjecajima globalnih ekonomskih i društvenih promjena i ubrzanog razvoja tehnike i tehnologije. Međutim, to ne dolazi samo po sebi, već je to složen proces prilagođavanja postojećeg profesionalnog angažmana internih revizora novim uvjetima i okolnostima koje ruše dosadašnje okvire unutar kojih je djelovala interna revizija. Time se naglašava zahtjev da interna revizija bude usmjerena poboljšanju budućeg poslovanja poduzeća, a ne samo razmatranju učinaka prošlih događaja

Sve to rezultira novim ambijentom u kojem interni revizori moraju bitno promijeniti pristup svom poslu, iz starog pasivnog pristupa revidiranja u novi proaktivni pristup revidiranju orijentiran korisnicima. Interna revizija mora svoje potencijale usmjeravati budućnosti, pružanjem angažmana s izražavanjem uvjerenja i savjetodavnih usluga u vezi s anticipiranim rizicima u pojedinim područjima poslovanja. Interna revizija mora vrednovati i iznijeti odgovarajuće preporuke za poboljšanje upravljanja rizicima ponajprije u smislu nadziranja i promicanja postojanja i učinkovitosti sustava internih kontrola u poduzeću te pružati informacije o rizicima i kontrolama odgovarajućim upravljačkim razinama unutar poduzeća. Na taj način interna revizija postaje bitan čimbenik i sudionik u cjelokupnom sustavu i procesu korporativnog upravljanja. Očekivanja od interne revizije u smislu njezina aktivnog uključivanja u stvaranje dodane vrijednosti, prije svega generiranjem informacija potrebnih za identifikaciju, razumijevanje i procjenu rizika te implementaciju i promicanje kontinuiranog poboljšanja internih kontrola, danas su u svijetu posebno naglašena. S vremenom interna revizija razvila se u proaktivnu funkciju u poduzeću koja svojim djelovanjem kroz brojne angažmane s izražavanjem uvjerenja i savjetodavne angažmane, strateške, financijske i operativne prirode, zadovoljava informacijske potrebe širokog kruga korisnika – uprave, nadzornog odbora, revizijskog odbora, linijskog i operativnog menadžmenta, eksternih revizora, regulatora ali i dobavljača i kupaca. Sve to dovodi do potrebe za uravnoteženjem i koordinacijom djelovanja funkcije interne revizije kako bi se značajno različite informacijske potrebe interesno utjecajnih skupina i njihova očekivanja ispunila.

Svako područje profesionalnog djelovanja, pa tako i interna revizija, zasniva se na relevantnim teorijskim i regulatornim određenjima kao ishodišta za razmatranje organizacijskih, upravljačkih i procesnih aspekata interne revizije. U tom kontekstu, za učinkovito funkcioniranje interne revizije važno je razvijanje i primjena obvezujućih standarda, pravila i smjernica profesionalnog djelovanja koji se danas oblikuju na međunarodnoj razini zbog ujednačenog razvoja prakse interne revizije diljem svijeta, jačanja povjerenja u internu reviziju, ali i procjene kvalitete djelovanja funkcije interne revizije i ispunjavanja očekivanja korisnika. Kvaliteta samog procesa interne revizije, a to znači i postignutih rezultata u obliku analiza, procjena, informacija, nalaza, mišljenja i preporuka interne revizije, uvjetovana je načinom organizacije i upravljanja aktivnostima interne revizije. Bez kontinuiranog osmišljavanja i implementacije brojnih organizacijskih i upravljačkih aktivnosti na razini svakodnevnog djelovanja interne revizije u nekoj organizaciji sasvim sigurno nije moguće postići prihvatljivu razinu kvalitete obavljanja pojedinačnih angažmana te rezultata interne revizije koji moraju aktivno pridonositi stvaranju dodane vrijednosti i zadovoljiti očekivanja brojnih korisnika.

Razmatranje i razumijevanje sadržaja teorijskog i regulatornog okvira interne revizije te relevantnih značajki i specifičnosti organizacije i upravljanja funkcijom interne revizije pretpostavka je za istraživanje procesnog modela interne revizije kojim se osigurava uspješno ostvarivanje svih njezinih ciljeva. Proces interne revizije obuhvaća niz složenih aktivnosti koje su povezane i međusobno uvjetovane. Proces interne revizije mora biti integrirani proces što znači da se rezultati rada internog revizora u pojedinoj fazi procesa interne revizije koriste kao input u oblikovanju sadržaja iduće faze toga procesa, ali i to da se pojedine aktivnosti internog revizora zapravo odvijaju u više ili svim fazama procesa interne revizije a ne samo u jednoj od njih. Uz to, složenost procesnog modela interne revizije proizlazi iz činjenice da zbog heterogenosti i promjenjivosti objekta interne revizije taj proces nema uvijek i u potpunosti standardiziranu strukturu već je pod utjecajem brojnih čimbenika u konkretnim uvjetima. Problem oblikovanja i razmatranja procesnog modela interne revizije nije samo definiranje i analiza sadržaja njegovih ključnih faza. Naime, neophodno je ukazivati na veze i odnose između pojedinih faza, jer se tako može u uvjetima ograničenih revizijskih resursa postići racionalnost toga procesa a da se ne ugrozi njegova svrhovitost. Polazeći od sadržaja Međunarodnog okvira profesionalnog djelovanja s jedne strane, te sličnosti i razlika u konceptualizaciji procesa interne revizije u teoriji i praksi s druge, cjelokupni proces interne revizije može se podijeliti u više faza i to planiranje interne revizije, kritičko ispitivanje i ocjena poslovanja, priopćavanje rezultata i praćenje poboljšanja.

Djelovanje interne revizije i revizijskog odbora u poduzeću od iznimne je važnosti za dobru praksu korporativnog upravljanja. Obavljanje brojnih uloga i odgovornosti revizijskog odbora, kao savjetodavnog tijela nadzornog odbora, nije moguće bez odgovarajuće interakcije s funkcijom interne revizije. S druge strane, kvaliteta rada interne revizije u poduzeću u značajnoj je mjeri determinirana suradnjom s revizijskim odborom. Uključenost interne revizije u aktivnosti revizijskog odbora utječe na povećanje kvalitete rada same funkcije interne revizije u poduzeću, odnosno revizijski odbor može

dodatno ojačati funkciju interne revizije i internu reviziju pretvoriti u važan resurs za ispunjavanje njegovih odgovornosti.

Na ovako definiranim polaznim osnovama utemeljena je cjelokupna struktura ove knjige. Knjiga *Interna revizija* bavi se internom revizijom kao internim nadzornim mehanizmom korporativnog upravljanja, s posebnim naglaskom na teorijske i metodološke aspekte interne revizije kao značajnog segmenta cjelokupne revizijske djelatnosti. Knjiga je podijeljena u šest poglavlja, a sadržava i popis literature, kazalo imena i pojmova, popis slika i tablica. Svako poglavlje knjige započinje pregledom poglavlja u kojemu se ističu najznačajnije teme koje će u tom poglavlju biti obrađene, a završava s pitanjima za provjeru znanja.

U prvom, uvodnom poglavlju razmatra se poduzeće u tržišnom okruženju te okvir korporativnog upravljanja s osvrtom na pojam i mehanizme korporativnog upravljanja. Posebna je pažnja poklonjena poslovnom odlučivanju koje prožima cjelokupni upravljački proces, na svim razinama te informacijskoj podlozi kao pretpostavci racionalnog poslovnog odlučivanja. U okviru ovog dijela istražuju se osnovni ciljevi kao i značenje funkcije interne revizije u okviru internih mehanizama korporativnog upravljanja. U kontekstu objašnjenja važnosti interne revizije, s ciljem razumijevanja značenja i potrebe za internom revizijom, analizira se teorijski okvir primarno kroz razmatranje relevantnih značajki teorije agenata i teorije transakcijskih troškova.

U drugom poglavlju pojmovno se određuje interna revizija i promatra u kontekstu ostalih vrsta revizije, odnosno u kontekstu cjelokupne revizijske djelatnosti. Sličnosti i razlike u odnosu na druge vrste revizije razmatraju se posebice sa stajališta objekta i predmeta interne revizije. Uz to, interna revizija se situira u kontekst cjelokupnog sustava internog nadzora te se ekspliciraju razlike između mogućih oblika internog nadzora. Razmatranje teorijskog okvira interne revizije podrazumijeva istraživanje relevantnih značajki pojedinih vrsta usluga koje pruža suvremena interna revizija pa su u tom smislu, u okviru ovog dijela knjige, obrađena temeljna obilježja angažmana s izražavanjem uvjerenja i savjetodavnih usluga interne revizije. Nadalje, razmatranje interne revizije kao profesije znači određivanje njezinih bitnih konstitutivnih elemenata i to internog revizora kao osobe te institucionalnog povezivanja osoba koji pripadaju toj profesiji. Interna revizija kao profesija kontinuirano se razvija i mijenja. Povezano s tim, nužno je ukratko se ostvrtuti na povijesni razvoj pravila i smjernica u profesiji internih revizora. U nastavku drugog poglavlja predočena je koncepcija, struktura i sadržaj Međunarodnog okvira profesionalnog djelovanja, kao i normativni okvir interne revizije u Republici Hrvatskoj u javnom sektoru, bankama i financijskim institucijama te društvima za osiguranje. Ovo poglavlje završava pregledom recentnih trendova u razvoju interne revizije u SAD-u, Europi i Republici Hrvatskoj polazeći od rezultata nekih značajnijih empirijskih istraživanja.

Treće poglavlje posvećeno je razmatranju povezanosti upravljanja rizicima, interne kontrole i interne revizije. U ovom poglavlju obrađuju se teorijske osnove upravljanja rizicima i to ponajprije po-

jam i vrste rizika, sadržaj i faze procesa upravljanja rizicima te ovlasti i odgovornosti sudionika procesa upravljanja rizicima poduzeća. Osim toga, predložen je konceptualni okvir upravljanja rizicima koji pomaže u implementaciji novog pristupa upravljanja rizicima nasuprot tradicionalnom pristupu. S obzirom na recentni pristup prema kojemu se interne kontrole tretiraju instrumentom upravljanja rizicima u ovom dijelu posebna je pažnja posvećena internim kontrolama, strukturi cjelokupnog sustava internih kontrola te brojnim klasifikacijama vrsta internih kontrola uključujući i moguća ograničenja toga oblika internog nadzora. Također, razmatraju se relevantne značajke koncepta internih kontrola nad financijskim izvještavanjem. Ovo poglavlje završava pregledom obveza i odgovornosti internog revizora u procesu upravljanja rizicima poduzeća te osvrtnom na konkretne aktivnosti interne revizije u tom procesu.

U četvrtom poglavlju istražuju se organizacijske i upravljačke pretpostavke procesnog modela interne revizije. U okviru ovog dijela analizira se organizacijski status interne revizije u organizacijskoj strukturi poduzeća, unutarnja organizacija interne revizije, proces formuliranja strategije interne revizije te modernim konceptima organizacijske neovisnosti interne revizije i individualne objektivnosti internog revizora. Također, istražuje se problematika upravljanja resursima interne revizije te izgradnje konkretne metodologije rada na razini odjela interne revizije u poduzeću. Nadalje, u ovom poglavlju detaljno se i sveobuhvatno obrađuje problematika internog i eksternog vrednovanja funkcije interne revizije kao jedno od najrecentnijih pitanja u profesiji interne revizije. U fokusu razmatranja su i specifičnosti organizacije i djelovanja malih odjela interne revizije koji su najčešće zastupljeni u praksi. Ovaj dio zaključen je razmatranjem povezanosti interne revizije s menadžmentom te koordinacijom rada interne i eksterne revizije.

Kao logična posljedica stajališta iz prethodnih poglavlja, nameće se potreba oblikovanja i istraživanja procesnog modela interne revizije, odnosno razmatranja relevantnih metodoloških aspekata interne revizije. Nakon prethodne analize tradicionalnog i novog pristupa obavljanju interne revizije – pristupa utemeljenog na procjeni rizika, a polazeći od pretpostavke integrativnosti revizijskog procesa i kriterija cjelovitosti u njegovu razmatranju, u petom se poglavlju knjige detaljno i sveobuhvatno ekspliciraju ključne faze iterativnog procesa interne revizije, od planiranja interne revizije, kritičkog ispitivanja i ocjene poslovanja do izvješćivanja o rezultatima ispitivanja i praćenja poboljšanja.

Šesto poglavlje knjige posvećeno je odnosu između revizijskog odbora i interne revizije. Nakon razmatranja uloga, zadataka i odgovornosti revizijskog odbora u sustavu korporativnog upravljanja te zahtjeva relevantnih standarda, smjernica i preporuka u vezi interakcije interne revizije s revizijskim odborom obrađuju se najznačajniji aspekti suradnje revizijskog odbora i interne revizije kojima se postižu obostrane koristi u ostvarivanju njihove uloge u sustavu korporativnog upravljanja. Ovo poglavlje završava pregledom institucionalnog okvira koji se odnosi na osnivanje i djelovanje revizijskih odbora u Republici Hrvatskoj te mogućim sadržajem pravilnika o radu revizijskog odbora.

Knjiga je rezultat rada troje ravnopravnih autora. Otud stanovite razlike u stilu pisanja, terminologiji, pa i neka neizbježna ponavljanja koja je bilo teško izbjeći.

Knjiga je, ponajprije, namijenjena studentima ekonomskih fakulteta, a zatim i drugih fakulteta. Sasvim sigurno, knjiga je namijenjena i onima koji se bave teorijskim i praktičnim problemima interne revizije, eksterne revizije, državne revizije, računovodstva, analize i financijskog izvještavanja – internim, eksternim i državnim revizorima, računovođama, analitičarima, financijskim djelatnicima, ali može biti korisna i znatno širem krugu korisnika - menadžerima na svim razinama, članovima nadzornih i revizijskih odbora, te drugim donositeljima poslovnih odluka izvan poduzeća (vlasnicima, investitorima, kreditorima, i dr.).

Zahvaljujemo svima koji su pridonijeli objavljivanju ove knjige. Posebnu zahvalnost izražavamo našim recenzentima, izv. prof. dr. sc. Ivani Mamić Sačec, doc. dr. sc. Sanji Sever Mališ i izv. prof. dr. sc. Robertu Zenzeroviću i na ljudskoj susretljivosti, na primjedbama i savjetima iznimno korisnima pri nastajanju ove knjige. Zahvalnost dugujemo nakladniku Hrvatskoj zajednici računovođa i financijskih djelatnika bez čije bi potpore objavljivanje ove knjige bilo otežano. Odgovornost za sve napisano u ovoj knjizi ipak snose samo autori. Primjedbe, prigovore i savjete prihvatit ćemo s uvažavanjem.

Zagreb, svibanj 2014.

Autori

SADRŽAJ

1. ULOGA INTERNE REVIZIJE U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU	
Poduzeće u tržišnom okruženju (Lajoš Žager)	3
Pojmovno određenje i relevantne značajke korporativnog upravljanja (Boris Tušek, Ivana Barišić).....	10
Mehanizmi korporativnog upravljanja (Ivana Barišić).....	16
Pojam i proces poslovnog odlučivanja (Boris Tušek).....	18
Informacije kao pretpostavka poslovnog odlučivanja (Lajoš Žager).....	22
Interna revizija kao interni mehanizam korporativnog upravljanja (Boris Tušek, Ivana Barišić).....	25
Analiza teorijskog okvira za razumijevanje značenja i potrebe za internom revizijom (Ivana Barišić)	29
Teorija agenata i važnost funkcije interne revizije	29
Teorija transakcijskih troškova i uloga interne revizije	33
<i>Pitanja za provjeru znanja</i>	37
2. TEORIJSKI OKVIR I REGULATIVA INTERNE REVIZIJE	
Pojmovno određenje i temeljne vrste revizije (Lajoš Žager)	41
Pojam revizije.....	41
Kriteriji za klasificiranje i temeljne vrste revizije.....	44
Najznačajnije karakteristike temeljnih vrsta revizije.....	45
Objekt i predmet revizije (Lajoš Žager).....	50
Općenito o objektu i predmetu revizije.....	50
Objekt i predmet eksterne revizije	53
Objekt i predmet interne revizije	55
Interna revizija i kontrola kao dio sustava internog nadzora (Boris Tušek, Ivana Barišić).....	56
Sustav internog nadzora.....	56
Pojam, ciljevi i značajke interne kontrole.....	57
Pojmovno određenje interne revizije	59
Angažmani s izražavanjem uvjerenja i savjetodavne usluge interne revizije (Boris Tušek, Ivana Barišić).....	62
Interna revizija kao profesija (Lajoš Žager, Boris Tušek)	64
Edukacija internih revizora.....	64
Institut internih revizora.....	66
Program stručnog usavršavanja za zvanje ovlaštenu internu reviziju u Republici Hrvatskoj	68

Povijesni razvoj pravila i smjernica u profesiji internih revizora (Boris Tušek)	70
Uloga i značaj Međunarodnog okvira profesionalnog djelovanja (Boris Tušek)	74
Koncepcija i sadržaj Međunarodnog okvira profesionalnog djelovanja (Boris Tušek)	74
Obvezujuće smjernice kao dio Međunarodnog okvira profesionalnog djelovanja (Boris Tušek).....	75
Definicija interne revizije	75
Etički kodeks.....	76
Međunarodni standardi za profesionalno obavljanje interne revizije	77
Snažno preporučene smjernice kao dio Međunarodnog okvira profesionalnog djelovanja (Boris Tušek).....	82
Normativni okvir interne revizije u Republici Hrvatskoj (Boris Tušek, Ivana Barišić).....	84
Potreba i važnost normativnog reguliranja interne revizije.....	84
Normativni okvir provođenja interne revizije u javnom sektoru	87
Normativni okvir provođenja interne revizije u bankama i financijskim institucijama.....	91
Normativni okvir provođenja interne revizije u društvima za osiguranje	93
Recentni trendovi u razvoju interne revizije (Ivana Barišić).....	95
Stanje i perspektive razvoja interne revizije u SAD-u.....	95
Postojeća praksa djelovanja interne revizije u Europi.....	97
Dosadašnja praksa i izazovi razvoja interne revizije u Republici Hrvatskoj	99
<i>Pitanja za provjeru znanja</i>	103

3. UPRAVLJANJE RIZICIMA, INTERNA KONTROLA I INTERNA REVIZIJA

Cilj i svrha upravljanja rizicima poduzeća (Ivana Barišić).....	107
Pojam i vrste rizika (Ivana Barišić)	108
Temeljne značajke procesa upravljanja rizicima poduzeća (Ivana Barišić)	111
COSO okvir upravljanja rizicima poduzeća (Ivana Barišić).....	114
Faze procesa upravljanja rizicima poduzeća (Ivana Barišić).....	116
Identifikacija rizika	117
Procjena rizika.....	119
Strategije odgovora na rizike.....	120
Nadziranje procesa upravljanja rizicima	122
Ovlasti i odgovornosti sudionika procesa upravljanja rizicima poduzeća (Ivana Barišić)...	123
Upravljačke strukture	123
Direktor upravljanja rizicima.....	125
Revizijski odbor	127
Interni revizija.....	128
Pojam, obilježja i instrumenti kontrole (Boris Tušek).....	129
Interne kontrole kao instrument upravljanja rizicima (Ivana Barišić).....	133

Struktura sustava internih kontrola (Boris Tušek).....	134
Kontrolno okruženje	135
Procjena rizika.....	137
Kontrolne aktivnosti.....	137
Informacije i komunikacija.....	138
Monitoring	139
Vrste internih kontrola (Boris Tušek).....	139
Kontrole na razini poslovnog subjekta, procesa i transakcija	140
Administrativne ili izvršne kontrole	141
Računovodstvene kontrole	143
Upravljačke kontrole.....	145
Preventivne, detektivne i korektivne kontrole.....	145
Model tri linije obrane za učinkoviti proces upravljanja rizicima i kontrole (Boris Tušek)...	150
Pojmovno određenje internih kontrola nad financijskim izvještavanjem (Boris Tušek)....	155
Izveštavanje o internim kontrolama nad financijskim izvještavanjem (Boris Tušek).....	157
Ograničenja internih kontrola (Boris Tušek).....	161
Interna revizija kao podrška procesu upravljanja rizicima poduzeća (Boris Tušek, Ivana Barišić).....	162
Obveze i odgovornosti internog revizora u procesu upravljanja rizicima poduzeća.....	162
Aktivnosti interne revizije u procesu upravljanja rizicima poduzeća.....	164
<i>Pitanja za provjeru znanja</i>	168

4. ORGANIZACIJSKI I UPRAVLJAČKI ASPEKTI INTERNE REVIZIJE

Organizacijske pretpostavke procesnog modela interne revizije (Boris Tušek)	171
Povelja o internoj reviziji.....	171
Formuliranje strategije interne revizije	174
Organizacijski status interne revizije	178
Unutarnja organizacija interne revizije	184
Organizacijska neovisnost interne revizije (Boris Tušek, Ivana Barišić)	190
Individualna objektivnost internog revizora (Boris Tušek, Ivana Barišić)	193
Upravljanje resursima interne revizije (Boris Tušek).....	199
Politike i postupci interne revizije (Boris Tušek)	200
Vrednovanje funkcije interne revizije prema MOPD-u (Boris Tušek).....	201
Interno i eksterno vrednovanje funkcije interne revizije prema Standardima.....	202
Preporuke za rad relevantne za interno i eksterno vrednovanje funkcije interne revizije....	204
Praktični vodič za razvoj programa osiguranja kvalitete i poboljšanja aktivnosti interne revizije	212

Specifičnosti organizacije i djelovanja malih odjela interne revizije (Boris Tušek)	229
Povezanost interne revizije s menadžmentom (Ivana Barišić)	245
Interakcija s menadžmentom i izvještavanje	245
Analiza očekivanja i percepcije menadžmenta o doprinosu aktivnosti interne revizije	248
Podrška upravljačkih struktura internoj reviziji	249
Koordinacija rada interne i eksterne revizije (Boris Tušek, Lajoš Žager)	251
<i>Pitanja za provjeru znanja</i>	<i>262</i>

5. PROCESNI MODEL INTERNE REVIZIJE

Faze procesa interne revizije (Boris Tušek)	267
Tradicionalni pristup obavljanju interne revizije (Ivana Barišić)	268
Novi pristup obavljanju interne revizije – interna revizija utemeljena na riziku (Ivana Barišić)	270
Uloga i važnost procjene rizika u procesu interne revizije (Boris Tušek, Lajoš Žager)	279
Upravljanje rizicima i procjena rizika	280
Procjena rizika u procesu interne revizije	283
Planiranje interne revizije (Boris Tušek)	288
Proces planiranja interne revizije	288
Konceptijski okvir planiranja interne revizije	294
Prednosti i nedostaci planskog pristupa	297
Planovi odjela interne revizije	299
Razvijanje strateškog plana interne revizije	304
Planiranje angažmana (planiranje na mikro razini)	313
Razvijanje programa interne revizije	316
Kritičko ispitivanje i ocjena poslovanja (Boris Tušek, Lajoš Žager)	320
Temeljna načela sustavnog mišljenja kao ishodište sustavnog pristupa obavljanju interne revizije	320
Transakcijski i sustavni pristup obavljanju interne revizije	321
Oblikovanje i kompletiranje revizijskih dokaza	326
Revizijski postupci prikupljanja revizijskih dokaza	331
Metode i tehnike interne revizije	334
Tehnika intervjua u procesu interne revizije	343
Analitički postupci	349
Testovi internog revizora i formiranje radne dokumentacije	351
Izvjешćivanje o rezultatima ispitivanja (Boris Tušek)	358
Proces izvješćivanja	358
Priopćavanje i distribucija rezultata u procesu interne revizije prema MOPD-u	361
Procjena vjerojatnosti i utjecaja opažanja internog revizora	366

Vrste izvješća interne revizije	368
Ciljevi i korisnici izvješća interne revizije	370
Oblik i sadržaj izvješća interne revizije	372
Formuliranje i izražavanje mišljenja interne revizije.....	375
Makro i mikro mišljenja interne revizije.....	380
Kriteriji za izražavanje mišljenja interne revizije.....	384
Korištenje sustava rangiranja pri izražavanju mišljenja interne revizije	385
Neka pravila sastavljanja izvješća interne revizije	387
Praćenje poboljšanja (Boris Tušek)	391
Praćenje poboljšanja u procesu interne revizije prema MOPD-u.....	391
Aktivnosti praćenja postupanja s rezultatima revizijskog angažmana	393
<i>Pitanja za provjeru znanja</i>	398

6. ODNOS IZMEĐU REVIZIJSKOG ODBORA I INTERNE REVIZIJE

Revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja (Boris Tušek)	403
Uloga i odgovornosti revizijskog odbora u sustavu korporativnog upravljanja (Boris Tušek)	404
Aktivnosti revizijskog odbora (Boris Tušek)	411
Interakcija interne revizije s revizijskim odborom prema MOPD-u (Boris Tušek)	412
Revizijski odbor i funkcija interne revizije (Boris Tušek)	415
Povelja o internoj reviziji.....	415
Neovisnost, objektivnost i linije izvještavanja	416
Izbor i procjena glavnog internog revizora.....	417
Komunikacija revizijskog odbora s internom revizijom	419
Procjena rizika i planovi interne revizije	420
Revizijski resursi i budžet.....	422
Revizijski nalazi i preporuke	423
Revizijski odbori u Republici Hrvatskoj (Boris Tušek)	426
Komunikacija s menadžmentom i izvješćivanje (Boris Tušek)	430
Pravilnik o radu revizijskog odbora (Boris Tušek)	431
<i>Pitanja za provjeru znanja</i>	437

Literatura.....	439
Popis slika.....	457
Popis tablica.....	459
Kazalo imena.....	461
Kazalo pojmova.....	465
Bilješka o autorima.....	471

