

# Uloga funkcije interne revizije u sprječavanju i otkrivanju prijevара

---

Ivić, Kristina

Master's thesis / Diplomski rad

2021

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:604487>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-06**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija - smjer Računovodstvo i revizija**

**ULOGA FUNKCIJE INTERNE REVIZIJE U SPRJEČAVANJU I OTKRIVANJU  
PRIJEVARA**

Diplomski rad

**Kristina Ivić**

**Zagreb, rujan 2021.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija - smjer Računovodstvo i revizija**

**ULOGA FUNKCIJE INTERNE REVIZIJE U SPRJEČAVANJU I OTKRIVANJU**  
**PRIJEVARA**  
**THE ROLE OF INTERNAL AUDIT IN FRAUD PREVENTION AND**  
**DETECTION**

Diplomski rad

**Studentica: Kristina Ivić**  
**JMBAG studentice: 0067538234**  
**Mentor: izv.prof.dr.sc. Ivana Barišić**

**Zagreb, rujan 2021.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



vlastoručni potpis studenta  
Zagreb, 16. rujna 2021.

(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized matter, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.



(personal signature of the student)  
Zagreb, 16 September 2021

(place and date)

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI

Funkcija interne revizije u poduzeću ima savjetodavnu ulogu, time što pomaže menadžmentu u donošenju poslovnih odluka koje podupiru ostvarivanje unaprijed postavljenih ciljeva poduzeća. Na ostvarivanje poslovnih ciljeva utjecaj imaju brojni interni i eksterni čimbenici, a jedan od njih je svakako i kako poduzeće upravlja svojim sustavom upravljanja rizicima. Rizik s kojim se susreću sva poduzeća, bez obzira u kojem sektoru posluju i geografskom području i bez obzira na njihovu veličinu je prijevarena. Prijevarena su negativna pojava unutar svakog poduzeća zato što troše ograničene resurse poduzeća, a ponajviše utječu na ugled poduzeća, povjerenje javnosti, ali i samih zaposlenika poduzeća i različitih drugih zainteresiranih strana. Postojanje prijevarena unutar poduzeća kao što je navedeno ima brojne negativne posljedice, s time da su široj javnosti poznati brojni primjeri kada je zbog prijevarena došlo do propasti velikih poduzeća, cijelih sektora gospodarstva i do opsežnih zakonskih promjena. Brojni istraživači pokušavaju objasniti zašto uopće dolazi do prijevarena i kolike su posljedice istih. Funkcija interne revizije dio je sustava unutar poduzeća koji ima obvezu i sposobnost prepoznavanja i sprječavanja prijevarenog ponašanja, a interni revizori obvezni su kontinuirano usavršavati svoja znanja kako bi bili u mogućnosti istražiti i analizirati razloge nastanka prijevarena. U radu se uz ostala recentna istraživanja, analizira i primjer poznatog američkog telekomunikacijskog poduzeća koje je uslijed prijevarena i nemogućnosti funkcioniranja interne revizije u poduzeću prestalo postojati, uz brojne posljedice po američko, ali i svjetsko gospodarstvo. Također, rad će istaknuti značaj, ali i slabosti funkcije interne revizije u prepoznavanju i sprječavanju prijevarenog ponašanja.

**Ključne riječi:** interna revizija, prijevarena, korporativno upravljanje, trokut prijevarena

## **SUMMARY AND KEYWORDS**

The company's internal audit function has an advisory role, a time that assists management in making business decisions that support the achievement of company goals. The achievement of business goals is influenced by number of internal and external factors and one of them is company's risk management system. The fraud is the risk that every company faces, no matter in which sector it operates, no matter where it is located and no matter their size. Fraud is certainly a negative phenomenon within every company because it affects limited resources of the company and most of all it affects a reputable company, the trust of the public but also of the employees within the company and stakeholders. The existence of fraud within companies, as mentioned, has several negative consequences, with the general public aware of numerous examples when fraud has led to the collapse of large companies, the entire sectors of the economy and extensive legal changes. Numerous researchers are trying to explain why fraud and occurs. The internal audit function is part of the system within the company that has the obligation and ability to identify and prevent fraudulent behavior and internal auditors are obligated to continuously improve their knowledge to be able to investigate and detect fraudulent behavior. Amongst other recent researches, the paper also brings an example of a well-known American telecommunications company that was followed by fraud and the inability of internal audit to function in the company, which ceased to exist, with numerous consequences for the US and global economy. Also, the paper will highlight the importance, but also the weaknesses of the internal audit function in identifying and preventing fraudulent behavior within the company.

**Keywords:** internal audit, fraud, corporate governance, fraud triangle

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1. Metode istraživanja i izvori podataka .....	2
1.2. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. RELEVANTNE ZNAČAJKE PRIJEVARA .....	3
2.1. Pojam i vrste prijevvara .....	3
2.1.1. Pojam prijevvara i čimbenici nastanka prijevvara.....	3
2.1.2. Vrste prijevvara .....	6
2.1.3. Utjecaj prijevvara na gospodarstvo .....	10
2.2. Trokut prijevare .....	12
2.3. Odgovornosti za sprječavanje i otkrivanje prijevvara .....	15
3. PROFESIONALNI ZAHTJEVI FUNKCIJE INTERNE REVIZIJE VEZANI UZ PRIJEVARE .....	21
3.1. Definicija i odgovornosti funkcije interne revizije .....	21
3.2. Zahtjevi Međunarodnog okvira profesionalnog djelovanja vezani uz ulogu funkcije interne revizije u istraživanju prijevvara .....	25
3.2.1. Etički kodeks .....	25
3.2.2. Međunarodni standardi za profesionalno obavljanje interne revizije.....	27
3.3. Smjernice i stajališta međunarodnog Instituta internih revizora o odgovornostima funkcije interne revizije u kontekstu prijevvara .....	30
3.3.1. Praktični vodiči Instituta internih revizora o ulozi interne revizije u istraživanju prijevvara .....	31
4. ODGOVORNOSTI I ZNAČAJ FUNKCIJE INTERNE REVIZIJE U SPRJEČAVANJU I OTKRIVANJU PRIJEVARNOG PONAŠANJA - ANALIZA ODABRANIH SLUČAJEVA .....	34
4.1. Analiza uloge funkcije interne revizije u slučaju prijevare na primjeru WorldComa .....	34
4.2. Recentna istraživanja o značaju funkcije interne revizije u sprječavanju i otkrivanju prijevvara.....	37
4.3. Ograničenja interne revizije u sprječavanju prijevvarnog ponašanja .....	41
5. ZAKLJUČAK .....	46
LITERATURA.....	
POPIS SLIKA .....	
POPIS TABLICA.....	

## 1. UVOD

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada jest uloga funkcije interne revizije u sprječavanju i otkrivanju prijevarnog ponašanja u poduzeću. Općenito, govoreći o funkciji interne revizije, često se podrazumijeva da je interna revizija uspostavljena u poduzeću s ciljem nadzora i kontrole poslovanja, ali opseg poslova koji izvršava funkcija interne revizije u poduzeću mnogo je širi.

Pojam prijevvara poznat je u svakom području života i poslovanja. Prijevare su postojale kroz povijest te ne postoji poduzeće u kojem ne postoji mogućnost nastavka prijevare ali istovremeno ne postoji mogućnost za potpunu eliminaciju prijevvara u poslovanju bilo kojeg poduzeća.

Prijevare su moguće u svim poduzećima u svim sektorima, a posljedice prijevvara su višestruke, što financijske, a što i nefinancijske. Brojni korporativni skandali otvorili su oči javnosti te se od poduzeća sve više očekuje da imaju nultu stopu tolerancije prema prijevarama te da uspostave sigurne kontrolne mehanizme unutar poduzeća kako ne bi došlo do neželjenih događaja. Aktualnost teme opravdana je činjenicom da su istraživači prijevvara utvrdili da su prijevare izraženije i češće uslijed globalnih gospodarskih teškoća i kriza, kao što je trenutačno slučaj s krizom prouzrokovanom Covid-19 pandemijom.

Cilj rada prije svega je istražiti glavne karakteristike i obilježja funkcije interne revizije u poslovanju poduzeća. Među glavne ciljeve rada bitno je uvrstiti i istraživanje karakteristika prijevvara koje se događaju u poduzeću te utvrditi utjecaj prijevvara na poslovanje poduzeća. S obzirom na brojne korporativne skandale koji su nastali uslijed prijevvara u poduzeću, cilj rada je doći do odgovora na pitanje kolike posljedice na poduzeće, sektor i gospodarstvo može imati nastanak prijevare i nedovoljno rano prepoznavanje istih. Također, cilj rada je istražiti i analizirati postupke i metode koji su na raspolaganju internim revizorima u postupcima sprječavanja i prepoznavanja prijevarnog ponašanja. S druge strane, cilj rada je također i analizirati, pojasniti i ukazati na manjkavosti funkcije interne revizije u prepoznavanju i sprječavanju prijevarnog ponašanja u poduzeću te dati prijedlog za uklanjanje nedostataka istih, a sve s ciljem umanjenja mogućnosti nastanka prijevare u poduzećima.



## **1.1. Metode istraživanja i izvori podataka**

U ovom radu korištene su različite metode istraživanja kao što su metoda indukcije, dedukcije, deskripcije i kompilacije koje obuhvaćaju prikupljanje i analiziranje prikupljenih podataka te donošenje zaključaka na temelju provedenih analiza. Istraživanje je provedeno analizom odabranih znanstvenih članaka i knjiga iz područja interne revizije. Dio podataka prikupljen je s Internet stranica.

## **1.2. Sadržaj i struktura rada**

Rad je strukturiran u pet poglavlja. Prvo poglavlje odnosi se na uvodno definiranje ciljeva rada, metodologiju prikupljanja i analiziranja podataka te na strukturu i sadržaj samog rada.

U drugom poglavlju pojmovno se određuju prijevare i vrste prijevara. Ovo poglavlje definirat će također i pojam trokuta prijevara te će razjasniti tko u poduzeću ima odgovornost za sprječavanje prijevara. Pojmovi definirani i pojašnjeni u drugom poglavlju bitni su za razumijevanje same teme uloge funkcije interne revizije u poduzeću.

U trećem poglavlju daje se osvrt na profesionalne zahtjeve funkcije interne revizije te postojeće smjernice koje pomažu internim revizorima u otkrivanju i sprječavanju prijevara.

U četvrtom poglavlju analiziraju se najznačajniji primjeri prijevara u poduzećima te se prikazuju financijske i nefinancijske posljedice prijevare na poduzeće. Također, četvrto poglavlje donosi rezultate novijih istraživanja o ulozi funkcije interne revizije o mogućnosti prepoznavanja i sprječavanja prijevare, ali i potencijalna ograničenja interne revizije u poduzeću.

Peto i posljednje poglavlje donosi zaključke o utjecaju funkcije interne revizije na mogućnost prepoznavanja, otkrivanja i sprječavanja prijevara u poduzeću.

## **2. RELEVANTNE ZNAČAJKE PRIJEVARA**

### **2.1. Pojam i vrste prijevarena**

#### **2.1.1. Pojam prijevarena i čimbenici nastanka prijevarena**

Prijevarena su fenomen koje pogađaju svaki sektor gospodarstva i svaku organizaciju, u privatnom, javnom, profitnom i neprofitnom sektoru. Prijevarena su pojava koja je postojala kroz povijest i ne očekuje se da će jednog dana zauvijek nestati. S razvojem tehnologije i društva, svakodnevno se javljaju novi oblici prijevarena, a oni ranije postojeći postaju sve složeniji i sve se teže otkrivaju. U definiranju prijevarena, jako je bitno istaknuti nekoliko glavnih karakteristika koje otkrivaju da je neka radnja zapravo prijevarena, a ne slučajna i nenamjerna radnja. „Prijevarena je svaka namjerna radnja koja je protivna zakonu ili internim pravilima poduzeća, s karakteristikama varanja, prikrivanja ili povrede povjerenja, počinjena radi ostvarivanja nepoštene ili nezakonite osobne ili poslovne koristi, a karakterizira je nastojanje da ostane skrivena“ (Mijić i Suman, 2014, str. 123).

Institut internih revizora (IIA, 2019, str. 1) prijevarena definira kao „nezakonito djelo koje karakterizira obmana, prikrivanje ili kršenje povjerenja, a ta djela se ne provode kroz nasilje ili uporabom fizičke sile. Pojedinci i organizacije čine prijevarena zbog pribavljanja novca, imovine ili usluga te kako bi izbjegli plaćanje usluga ili kako bi osigurali osobnu/poslovnu korist.“ Također, Međunarodni revizijski standard 220 – Kontrola kvalitete za reviziju financijskih izvještaja definira prijevarena kao „namjernu radnju jedne ili više osoba unutar menadžmenta, onih koji su zaduženi za upravljanje, zaposlenika ili trećih stranaka, koja uključuje varanje kako bi se stekla nepravedna ili nezakonita prednost“ (Hrvatska revizorska komora, 2010, str 37). Jasno je iz navedenih definicija struke da se prijevarena događaju ponajprije zbog stjecanja osobne i poslovne koristi, ali i da su iste moguće na različitim razinama poduzeća i da baš nitko u poduzeću nije imun na prijevarena.

Prilično je jasno da prijevarena ponašanje negativno utječe na mnoga područja. Različiti problemi koji su posljedica prijevarena su primjerice nemogućnost postizanja zacrtanih poslovnih ciljeva, trošenje resursa poduzeća, smanjenje konkurentnosti, loš ugled poduzeća u

javnosti i smanjenje povjerenja javnosti, dionika, kupaca i potencijalnih poslovnih partnera. Također, bitno je istaknuti da postojanje prijevvara ima različite financijske, ali i nefinancijske posljedice koje nije moguće izmjeriti (Mijić i Suman, 2014).

Prema Vitezić (2012, str. 134) „prijevare su odraz globalnih kretanja te unutarnjih organizacijskih i upravljačkih slabosti, a razlozi prijevvara su brojni i složeni.“

Neki od čimbenika koji utječu na mogućnost povećanja rizika od prijevvara u poduzeću kojima ćemo se baviti u okviru ovog dijela rada jesu globalizacija, stanje ekonomije, kvaliteta korporativnog upravljanja, veličina poduzeća i pad moralnih vrijednosti zaposlenih u poduzeću.

Globalizacija je široko poznat pojam koji je zahvatio brojna područja ljudskog života. Globalizacija mijenja ljudske živote, načine na koja poduzeća posluju i omogućava širenje informacija i ideja puno brže nego što je to bilo ranije. S jedne strane, globalizaciju je moguće promatrati kao izuzetno pozitivan proces koji je brojnim zemljama u razvoju i njihovim poduzećima donio nova ulaganja, nove ideje i neočekivano brzi razvoj poslovanja. S druge strane, jasno je da širenjem novih ideja i često neplaniranog brzog razvoja poslovanja, dolazi do neočekivanih, neplaniranih i neželjenih događaja, a to je svakako prijevvara. Razlog tome je to što brojna poduzeća, a posebice u slabije razvijenim zemljama nemaju razvijeni sustav borbe protiv prijevvara, ne prepoznaju potencijalne rizike, a primarni fokus njihovog poslovanja zasigurno nije razvoj sustava borbe protiv prijevvara nego širenje poslovanja.

Kao što je navedeno, stanje u ekonomiji jako puno utječe na ljudske živote, a izazovi s kojima se poduzeća susreću tijekom ekonomskih padova i recesije mogu značajno ugroziti i ona naizgled i najsigurnija poduzeća (Tracey i Gordon, 2009). Uslijed novih okolnosti, može se dogoditi situacija da će menadžment na neki drugi način pokušati dostići unaprijed planirani budžet, visinu prihoda ili neki drugi ranije postavljeni cilj. S obzirom da su je u vrijeme ekonomskih nestabilnosti ugrožena egzistencija pojedinaca, ali i nastavak poslovanja poduzeća, linija koja odvaja prihvatljivo i neprihvatljivo ponašanje postaje nejasna, što znači da pojedinci koji nikada nisu razmatrali mogućnost prijevvara uslijed novih okolnosti posežu za prijevarama jer im se to čini kao jedini izlaz iz teške situacije (Tracey i Gordon, 2009). Nove

okolnosti zahtijevaju nove načine ostvarivanja ciljeva, no neki pojedinci će do njih pokušati doći na nepošten način, drugačije nego što je to inicijalno bilo planirano te će tako primjerice zaposlenici poduzeća, u strahu da će zbog utjecaja ekonomske krize izgubiti posao na nepošten način pokušati poboljšati radne rezultate, nedozvoljeno koristiti usluge i/ili imovinu poduzeća i slično (Vitezić 2012). Tema prijevара u vrijeme ekonomski kriza je aktualna s obzirom na postojeću globalnu situaciju prouzrokovanu Covid-19 pandemijom. Brojne organizacije, a među njima i Udruženje ovlaštenih istraživača prijevара - ACFE (eng. *Association of Certified Fraud Examiners*) upozoravaju na posljedice koje će u kontekstu prijevара u poduzećima ostaviti trenutačna pandemija. Stručnjaci iz područja interne revizije i istraživanja prijevара vjeruju da će kriza prouzrokovana Covid-19 pandemijom na poduzeća ostaviti dubok trag kao i globalna ekonomska kriza 2008. godine, a u smislu povećanja mogućnosti za nastanak prijevара (ACFE, 2020). Istraživači ističu da u vrijeme globalne krize u fokusu poduzeća zasigurno nije interni nadzor nego kako što bolje odgovoriti na izazove koje donosi kriza, ali svakako poduzeća bi trebala znati da zanemarivanje internog nadzora može donijeti razne dugoročne posljedice na poslovanje i opstanak poduzeća (ACFE, 2020).

Sljedeći čimbenik koji ima utjecaja na mogućnost nastanka prijevара u poduzeću je kvaliteta korporativnog upravljanja. Kvaliteta korporativnog upravljanja, tj. sustava kojim se provode kontrole i nadzor nad radom poduzeća ima veliki utjecaj na mogućnost nastanka, sprječavanja i prepoznavanja prijevара (Mijić i Suman, 2014). „Korporativno upravljanje je proces upravljanja, usmjeravanja i nadzora poslovanja i aktivnosti društva kako bi se ostvarili ciljevi organizacije i povećala vrijednost za dioničare kroz zaštitu ostalih interesno utjecajnih sudionika (kreditora, dobavljača, države i društva), odnosno osigurala usklađenost s važećim zakonima i standardima, kako bi se povećalo povjerenje korisnika u financijske izvještaje“ (Pretnar Abičić, 2015, str. 179). Način na koji se provodi korporativno upravljanje jest dodjelom ovlasti i odgovornosti na različitim razinama unutar i izvan poduzeća (Mijić i Suman, 2014). Prije svega, ključno je da uprava poduzeća izrazi svoj jasan stav prema prijevarama, istakne očekivanja koje ima prema menadžmentu u pogledu upravljanja rizikom od prijevара te potiče etično ponašanje u poduzeću na svim razinama. Zadatak je uprave poduzeća da izrazi jasan stav da ne tolerira prijevarno ponašanje i donese etički kodeks u kojem je propisano koje se ponašanje u poduzeću smatra koje prihvatljivo, a koje kao neprihvatljivo (Mijić i Suman, 2014). Detaljnija podjela odgovornosti različitih sudionika unutar poduzeća u kontekstu

upravljanja rizikom od prijevare i prepoznavanja i sprječavanja prijevernog ponašanja bit će pojašnjena u nastavku ovoga poglavlja.

Veličina poduzeća također je jedan od čimbenika koji utječe na mogućnost nastanka prijevera. S obzirom na činjenicu da se prijevare događaju u organizacijama različitih veličina, za pretpostaviti je da prijevare jače pogađaju manja poduzeća. Vlasnici malih poduzeća svakako bi trebali znati što više o prijeverama, uzrocima i mogućim posljedicama na poduzeće. Prema provedenim istraživanjima, karakteristika malih poduzeća jest da su izloženi različitim krizama i prijeverama koje za njihovo postojanje mogu biti pogubne, stoga je i u malim poduzećima nužno razviti odgovarajuće sustave internih kontrola kako bi se prijevare spriječile i na vrijeme prepoznale (Jackson, Holland, Albrecht, i Woolstenhulme, 2010). Također, stručnjaci upozoravaju na činjenicu da u različitim jurisdikcijama mala poduzeća nisu obveznici interne i/ili eksterne revizije te su im revizijske usluge preskupe te da ne raspolažu odgovarajućim resursima pa je za njih važno da usvoje različite interne kontrole, zakonski propisane kontrole (primjerice inventura) te da se na najbolji mogući način pokušaju obraniti od prijevera (Štahan, 2018).

Uz sve navedeno, ljudi unutar, ali izvan poduzeća svakako imaju najveći utjecaj na mogućnost nastanka prijevera. Različiti interni i eksterni pritisci i problemi s kojima se poduzeća suočavaju svakako neće sami dovesti do prijevare u poduzeću, nego će utjecati na ponašanje različitih pojedinaca unutar i izvan poduzeća (Vitezić, 2012). Pojedinci će biti skloni prijeverama i u vrijeme povoljnih, ali i nepovoljnih ekonomskih kretanja, a kako je i ranije navedeno, prilike za prijeveru postoje u svakom poduzeću, na svakoj razini i u svakom trenutku poslovanja poduzeća. Niti jedna prijevera neće nastati bez postojanja korumpiranih i neetičnih pojedinaca ili grupe pojedinaca koji na nedozvoljen način pokušavaju ostvariti vlastite ciljeve, zadovoljiti vlastitu pohlepu i sebičnost. Detaljnije će različiti pritisci i motivi kojima su sudionici izloženi biti obrađeni kroz model trokuta prijevare, u nastavku rada.

### **2.1.2. Vrste prijevera**

Jedan od najvećih izazova s kojima se poduzeća susreću prilikom otkrivanja, istrage i sprječavanja prijevera jest činjenica da postoji jako puno vrsta prijevera koje zahtijevaju

različite metode za otkrivanje. Mogućnost za prijevaru postoji u svakom odjelu poduzeća i na svakoj poziciji, a prema istraživanju „*Report to the Nations 2020*“ kojeg svake godine provodi Udruženje ovlaštenih istražitelja prijevvara (*eng. Association of Certified Fraud Examiners*), dominantan broj prijevvara učinjen je na višim (seniorskim) pozicijama u poduzeću, a počinitelji prijevvara najčešće su uključeni u funkciju računovodstva, financija ili prodaje (ACFE, 2020). Istraživanje također donosi pregled troškova i učinaka profesionalne prijevare te je najopširniji najpoznatiji izvor koji sadrži brojne podatke o profesionalnim prijevarama (ACFE, 2020). Istraživanje se objavljuje duži niz godina, s početkom od 1996. godine, a članovi asocijacije su prikupljali, analizirali i tumačili podatke iz tisuće različitih slučajeva prijevvara počinjenih u poduzećima koja se razlikuju u karakteristikama, kao što su veličina, financijski pokazatelji, broj zaposlenika i slično.

Kako navodi ACFE (2020, str. 10), tri temeljne kategorije profesionalne prijevare uključuju prijevare koje uključuju protupravno prisvajanje imovine, prijevare u financijskim izvještajima i korupciju. Kroz ostatak ovog poglavlja će detaljnije biti pojašnjene glavne karakteristike svake od navedenih vrsta profesionalne prijevare i financijski učinak.

**Tablica 1: Pregled osnovnih kategorija profesionalne prijevare**

<b><i>Kategorije profesionalne prijevare</i></b>	<b><i>Osnovni oblici prijevare</i></b>	<b><i>Prosječni gubitak (USD)</i></b>
<i>Prijevare u financijskim izvještajima</i>	<i>precjenjivanje ili podcjenjivanje bilančnih pozicija, iznošenje netočnih informacija vezano uz troškove i obveze, odgađanje knjiženja, neprikladno procjenjivanje imovine</i>	<i>954.000</i>
<i>Protupravno prisvajanje imovine</i>	<i>krađa gotovine, neizdavanje gotovinskih računa, protupravno prisvajanje i krađa imovine poduzeća, obračun plaće za nepostojeće zaposlenike, prikazivanje privatnih troškova kao da su nastali u poslovne svrhe, lažiranje potpisa, registriranje lažnih povrata</i>	<i>100.000</i>

Korupcija	sukob interesa, podmićivanje, ucjenjivanje i iznuđivanje	200.000
-----------	----------------------------------------------------------	---------

Izvor: Prema ACFE (2020), str. 11

Prijevare u financijskim izvještajima ono su što javnost najčešće povezuje s prijevarama u poduzećima. Štahan (2017) navodi da se prijevare u financijskim izvještajima obično događaju s ciljem prikazivanja što boljeg rezultata u financijskim izvještajima poduzeća i boljeg stanja imovine i obveza. Ovu vrstu prijevare poduzeća mogu počinuti zaposlenici koji su uključeni u računovodstvenu funkciju poduzeća te obično ovakve prijevare započinju već u računovodstvenoj funkciji poduzeća (Štahan, 2018). Prijevare u financijskim izvještajima odnose se na značajno netočan prikaz (precijenjen ili podcijenjen) iznosa prihoda i rashoda, financijskog rezultata i stanja imovine i obveza te vlastitog kapitala, a kako su svi ovi elementi međuzavisni, netočan prikaz prihoda ili rashoda u pravilu uzrokuje pogrešan prikaz imovine i/ili obveza odnosno kapitala i obratno. Kako bi se neki netočni navod u financijskim izvještajima tretirao kao prijevare u financijskim izvještajima, potrebno je zadovoljiti dva uvjeta, a to su:

- a) moguće je dokazati da su se neke financijski značajne stavke prikazale na suprotan način (ili se uopće nisu prikazale) nego što to nalažu financijski standardi i propisi, a cilj tog lažnog prikazivanja je dovođenja korisnika financijskog izvještaja u zabludu, i
- b) moguće je dokazati da je pogrešnim prikazivanjem nastala određena šteta s obzirom da korisnik financijskog izvještaja nije raspolagao realnim i stvarnim informacijama te su netočno navedene informacije potencijalno utjecale na njegove odluke (Štahan, 2018).

Ako gore navedeni uvjeti nisu ispunjeni, nije riječ o prijevarama nego o nenamjernom propustu ili pogrešci.

Kako navodi ACFE (2020, str. 10), prijevare u financijskim izvještajima događaju se najrjeđe od tri prikazane kategorije profesionalne prijevare (10% promatranih slučajeva), ali financijske posljedice su najteže, s obzirom da je uobičajeni gubitak za poduzeće iznosi 954 tisuće dolara.

Prijevare u financijskim izvještajima svakako su najviše zapažene od strane javnosti, ali kako upozorava ACFE, sheme protupravnog prisvajanja imovine, koje podrazumijeva otuđivanje dobara ili usluga iz poduzeća, imaju također višestruke i značajne posljedice za poslovanje poduzeća.

Sheme protuzakonitog prisvajanja imovine između ostaloga uključuju krivotvorenje potpisa, krađu zaliha iz poduzeća, krađu gotovine, neregistrirane prodaje i neovlašteno uzimanje novca od prodaje, krađu usluga, prikazivanje privatnih troškova kao da su nastali u službene svrhe te ostalo (ACFE, 2020). Od ukupnog broja promatranih prijevara koje su se događale u poduzećima, sheme protuzakonitog prisvajanja imovine su najčešće, to jest, ova shema uključuje 86% od ukupnog broja promatranih prijevara u istraživanju (ACFE, 2020, str. 12). Bez obzira što je ovo najčešći tip prijevare, gubitak poduzeća u vezi s nastankom ovih prijevara je oko 100 tisuća dolara po slučaju, što je u usporedbi s drugim oblicima prijevare puno manje financijski pogubno za poduzeće (ACFE, 2020, str. 10).

Treća vrsta profesionalne prijevare jest korupcija koja uključuje podmićivanje, sukob interesa, ucjenjivanje i ekonomsko iznuđivanje (ACFE, 2020). Kako navodi Abdalla (2017), korupcija se najčešće povezuje s državnom upravom i nefunkcioniranjem sustava upravljanja državom, ali ista se pojavljuje i događa i u poduzećima, a razlozi za nastanak su nedostatak moralnih vrijednosti i loša organizacijska struktura. Prema ACFE (2020, str. 10), korupcija kao vrsta prijevare je srednje učestala, što znači da se pojavila u oko 43% promatranim slučajeva, a financijski utjecaj iznosi oko 200 tisuća dolara. Očekivano, u Hrvatskoj korupcija pogađa prvenstveno državne službe, ali u određenoj mjeri i privatni sektor, ponajviše sektor građevine, smještaja i usluge pripreme i usluživanja hrane (UNODC, 2013).

Kada je riječ o prijevarama, iste je zanimljivo promatrati i s obzirom na vrstu počinitelja. Prema počinitelju, prijevare mogu biti interne i eksterne (Mijić i Suman, 2014). Eksterne prijevare jesu one kod koje nisu počinjene od strane zaposlenika poduzeća nego su počinjene od nekih drugih strana koje su na neki način povezane s poduzećem, poput primjerice dobavljača ili poslovnih partnera, a s druge strane, interne prijevare jesu one koje su učinjene od strane zaposlenika poduzeća ili od strane eksternih počinitelja, ali u suradnji ili uz pomoć zaposlenika poduzeća (Mijić i Suman, 2014). Kada je riječ o tome koje prijevare imaju veći učinak na



poduzeće, svakako je jasno da prijevare počinjene od strane zaposlenika poduzeća imaju mnogo veće posljedice i njima je potrebno obratiti veliku pozornost. Prije svega, poduzeće mora znati svoje zaposlenike i pratiti različite indikatore koji mogu upućivati na postojanje prijevara, a posebice je to naglašeno u onim funkcijama u kojima je mogućnost za prijevaru povećana, kao što je to primjerice u računovodstvenoj funkciji poduzeća (Mijić i Suman, 2014). Kada je riječ o eksternim prijevarama, poduzeća bi trebala biti pažljiva u odabiru poslovnih partnera, dobavljača i drugih eksternih strana, što znači da bi trebala provesti detaljne analize poslovanja eksternih strana kroz razgovore i upitnike.

Prema istraživanju koje je proveo PricewaterhouseCoopers (2018) na području Republike Hrvatske, glavni počinitelji u Hrvatskoj ne slijede globalne trendove jer, za razliku od globalnih rezultata prema kojima interni počinitelji prijevara prevladavaju nad eksternim (52 % nasuprot 42 %), u Hrvatskoj su počinitelji većinom eksterni (50 % nasuprot 42 %) (PwC, 2018, str 5). Isto istraživanje upozorava da poduzeća moraju više pozornosti obratiti na odabir poslovnih partnera s obzirom da su počinitelji uglavnom bili klijenti i to u velikom postotku od 77% (PwC, 2018, str 5). Na globalnoj razini istraživanje je zapravo pokazalo da kako zemlje postaju sve razvijenije, tako sve više kriminala doživljavaju od internih počinitelja, u pravilu na višim razinama unutar poduzeća (PwC, 2018).

### **2.1.3. Utjecaj prijevara na gospodarstvo**

Kako bi se izmjerio utjecaj prijevare na poduzeće, a onda i gospodarstvo u cjelini, potrebno je prije svega izmjeriti direktni trošak prijevare, trošak sprječavanja prijevare prije njezina nastanka i trošak odgovora na prijevaru nakon njezina nastanka (ACPO, 2007). Istražitelji su zaključili da prijevare samo u UK-u donose gubitak od 20 milijardi dolara godišnje, a najveći problem predstavlja činjenica da se veliki dio prijevara uopće i ne otkrije, stoga je točan učinak nemoguće izmjeriti.

Kako je ranije navedeno, prijevare i njezine posljedice mogu poprimiti ozbiljne financijske, ali i nefinancijske razmjere. U ukupan trošak prijevara ulazi izravni gubitak, tj. iznos koji je direktni rezultat prijevare, ali i brojni neizravni izdaci koji se primjerice odnose na istrage i analize koje je poduzeće moralo poduzeti da bi utvrdilo kako je došlo do prijevara i što može napraviti da

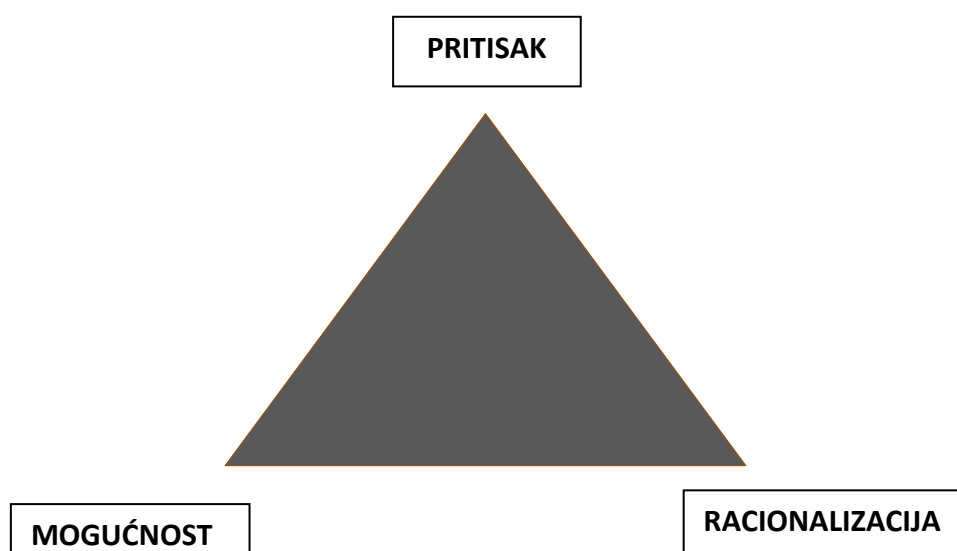
bi se takve i slične prijevare u budućnosti spriječile (PwC, 2018). Istraživanjem je dokazano da 39% organizacija u Hrvatskoj na istrage i intervencije, koje slijede nakon učinjene prijevare trošak jednak ili veći iznos od onog kojeg su izgubili u samoj prijevori što dokazuje činjenicu da su učinci prijevora brojni te da su u pravilu mnogo veći od onoga što poduzeća inicijalno očekuju (PwC, 2018, str. 5). Bez obzira što su financijski gubici koje poduzeće nakon prijevare pretrpi ogromni, mnogo je teže izmjeriti i dokazati kolike nefinancijske posljedice prijevare ostavljaju na poduzeće, zaposlenike, poslovne partnere, dionike i javnost. Poduzeća iz Hrvatske su navela utjecaj na moral zaposlenika kao najveću nefinancijsku posljedicu prijevare, a ostale nefinancijske posljedice koje najviše pogađaju poduzeća u istraživanju su izgubljeni ugled poduzeća i pogoršani ili izgubljeni odnosi s drugim poduzećima (PwC, 2018). Svakako, u današnje vrijeme, kada su informacije javno dostupne i šire se brzinom vjetra različitim kanalima informacijske tehnologije, jasno je da poduzeća moraju prije svega brinuti kako će umiriti javnost i zaposlenike poduzeća u slučaju da prijevora u poduzeću poprimi velike razmjere i postane javna. Javnost sve češće ima nultu stopu tolerancije prema prijevarama te se od poduzeća očekuje pravilno i racionalno upravljanje rizikom od prijevora, a u slučaju da se ista i dogodi, od poduzeća se očekuje detaljna istraga i sankcioniranje počinitelja.

U financijskim terminima, od ukupnog broja slučajeva prijevora u 2019. godini kojih je bilo 2.500 u 125 država svijeta, ukupan gubitak je iznosio više od tri i pol milijarde dolara (ACFE, 2020, str 4). Također, isto istraživanje navodi da se prosječni gubitak uslijed prijevora u pojedinim sektorima gospodarstva znatno razlikuje, tako da je prosječni gubitak u sektoru građevine oko 200 tisuća dolara, u sektoru prodaje nekretnina oko 254 tisuće dolara, a najmanje gubitak uslijed prijevora pretrpi sektor školstva i obrazovanja, a općenito, prosječan gubitak iznosi 125 tisuća dolara (ACFE, 2020, str 27). ACFE (2020, str 4) navodi da poduzeća gube oko 5% svojih prihoda svake godine zbog prijevora, što onih koje su otkrivene, što zbog onih koje poduzeće naposljetku nikada i ne otkrije. Zanimljivost istraživanja jest i u tome što donosi podatak u kojim regijama se prijevare najčešće događaju, tj. u kojim regijama imaju najveći financijski utjecaj. Tako je primjerice prosječan gubitak poduzeća u Latinskoj Americi oko 200 tisuća dolara, u zapadnoj Europi oko 133 tisuće dolara, a najveći prosječni gubitak je u Aziji i iznosi skoro 200 tisuća dolara (ACFE, 2020, str 9).

## 2.2. Trokut prijevare

Kada je riječ o prijevarama, najčešći termin kojim se pokušava objasniti ovaj fenomen jest trokut prijevare. „Trokut prijevare jest okvir koji se obično koristi kako bi se objasnio motiv koji stoji iza odluke pojedinca da počini prijevaru“ (Awang, Hussin, Razali F, i Tablib, 2021, str. 56). Prvi koji je iznio okvir trokuta prijevare nakon opsežnog istraživanja je bio Donald R. Cressey, poznati američki kriminalist koji je smatrao kako svako djelo koje čovjek napravi u pozadini mora imati neki razlog zašto je napravljeno (ACFE, 2021, para 3). Proveo je istraživanje nad 250 kriminalaca u vremenskom razdoblju od 5 mjeseci te je objavio publikaciju pod nazivom *“Other People’s Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement”* 1953. godine (Jackson, Holland, Albrecht, Woolstenhulme, 2010). U publikaciji je prvi put objašnjen okvir trokuta prijevare te je iznijeta sljedeća teorija na kojoj počiva okvir trokuta prijevare: “Osobe od povjerenja postaju prekršitelji pravila kada se nađu u osobnom, privatnom financijskom problemu te su svjesni da se problem može potajno riješiti kršenjem pozicije osobe od povjerenja (Cressey, 1953, navedeno u Jackson, Holland, Albrecht, i Woolstenhulme, 2010, str 161). Trokut prijevare ističe tri bitne komponente koji zajedno utječu na povećanje mogućnosti od počinjenja prijevare, a to su: pritisak, prilika i sklonost prijevari, a isti je prikazan na slici 1 u nastavku (Jackson, Holland Albrecht, i Woolstenhulme, 2010).

**Slika 1: Trokut prijevare**



Izvor: *Prema* u Jackson, Holland, Albrecht, i Woolstenhulme, str. 161

Bitno je za razumjeti da prijevaru najčešće inicira neki financijski problem te pritisak (potreba, motiv), intenzivni pritisci menadžmenta da se ispune očekivanja trećih strana ili želja za ostvarenjem osobne koristi zaposlenika ili menadžmenta (Mijić i Suman, 2014). Prijevare „običnih“ zaposlenika obično su motivirane nekom financijskom teškoćom i obično je tu riječ o prijevarama iz nužde koje su počinjene jer su se primjerice pojedinci našli u lošoj financijskoj situaciji i prijevarama im se u tom trenutku činila kao idealna prilika za rješavanje tog problema (Mijić i Suman, 2014). S druge strane, prijevare zaposlenika na višim razinama obično su motivirane prikrivanjem poslovnih neuspjeha i nazivaju se prijevarama iz pohlepe iz razloga što se pojedinci na višim razinama pokušavaju lažno dokazati kako bi ostvarili što veće financijske stimulanse, poput bonusa, a njihovi radni rezultati nisu realno prikazani (Mijić i Suman, 2014). Kako navodi Asraf (2011), motivi zaposlenika i menadžmenta mogu biti osobne financijske teškoće prilikom otplate dugova, ovisnosti (droga, klađenje), zadržavanje ili ostvarenje statusnih simbola (jahta, skupocjeni automobili), loši odnosi pojedinih društvenih skupina u poduzeću ali ponajprije stjecanje osobne koristi.

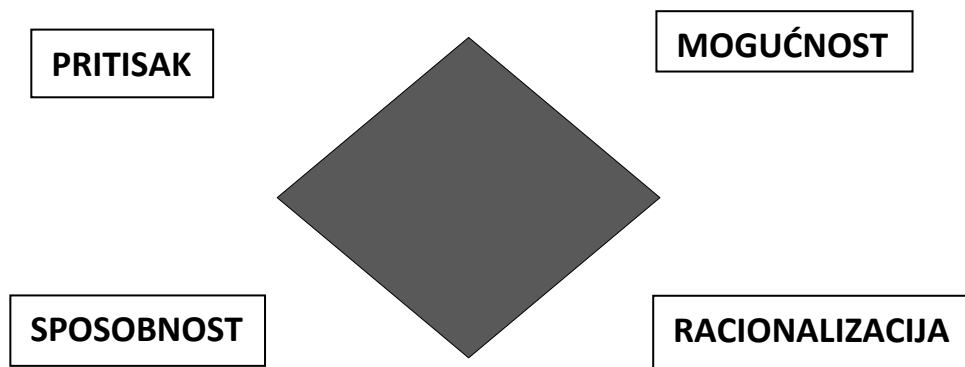
Prema staroj poslovice, prilika čini lopova, a prilike, kako je to i ranije navedeno, postoje u svakom poduzeću, ali i u svim drugim tipovima organizacija, kao što su to naprimjer neprofitne organizacije. Najčešće počinitelji priliku za prijevaru vide u nedostacima postojećih internih kontrola u poduzeću. Različite manjkavosti internih kontrola omogućavaju počiniteljima da prije svega počine prijevaru, a u slučaju da poduzeće ima slabo razvijene pokazatelje da se prijevarama dogodila, da nikada u konačnici i ne budu otkriveni (Mijić i Suman, 2014). Prilike za prijevaru postoje u svakom poduzeću, no postoje brojni čimbenici koji povećavaju mogućnosti za prijevaru, kao što su primjerice slabe interne kontrole, izostanak nadzora nad djelovanjem pojedinaca, slabo razgraničavanje dužnosti i odgovornosti, veličina i oblik organizacije, ali i različiti globalni procesi, kao što je objašnjeno ranije. Kako navode Awang, Hussin, Razali, i Abu Talib (2020), počinitelji prijevarama moraju posjedovati određene vještine i znanja o trenutnom operativnom postupku ali i o svim manjkavostima sustava internih kontrola.

Treći preduvjet za nastanak prijevare je mogućnost racionalizacije prijevare kao nečega što je opravdano. Da bi se prijevarama dogodila, potencijalni počinitelj prijevare mora naći opravdanje za svoje postupke, tako što će kriviti poduzeće što nije ugradilo potrebne kontrolne postupke,

što ga nije dovoljno financijski nagradilo u različitim situacijama, u činjenici da on nije jedina osoba u poduzeću koja čini prijevare ili slično (Mijić i Suman, 2014).

Osim tri navedena elementa trokuta prijevare, u posljednje se vrijeme uključuje i četvrti – sposobnost, tako da umjesto trokuta prijevare sada govorimo o tzv. dijamantu prijevare koji su 2004. godine razvili autori David T. Wolfe i Dana R. Hermanson, kao što to prikazuje slika 2. (Awang, Hussin, Razali, i Abu Talib, 2020). Dokazano je da bez obzira na postojanje tri navedena elementa trokuta prijevare do prijevare neće doći ako počinitelj nema sposobnosti koje će mu omogućiti da osmisli, provede i prikrije tragove prijevare te se model dijamanta prijevare se za razliku od modela trokuta prijevare fokusira i na interne čimbenike koji vode do nastanka prijevare, a ne samo na eksterne i situacijske čimbenike (Wolfe i Hermanson, 2004). Prije svega, model dijamanta prijevare navodi da kako bi se prijevare dogodila, osoba mora biti na određenom položaju na kojem može iskoristiti određene nedostatke internih kontrola, ili istu može kreirati i potom mora biti dovoljno sposobna i uvidjeti način na koji može iskoristiti svoj položaj (Wolfe i Hermanson, 2004). Također, neke od osobina koje dijele počinitelji prijevare su egoističnost i samouvjerenost u smislu da nitko neće posumnjati na njega kao mogućeg počinitelja prijevare, osoba ima sposobnost prikrivanja tragova, a u slučaju da netko i posumnja na njega, osoba je dovoljno sposobna izmisliti priču u smislu da nema nikakve veze s počinjenom prijevaram (Wolfe i Hermanson, 2004). Također, sposobnost počinitelja prijevare se očituje i u sposobnosti podnošenja velike količine stresa koje prijevare nose sa sobom, a to su stres od otkrivanja i stres od mogućih posljedica koje bi mogle uslijediti u slučaju da prijevare bude otkrivena (Wolfe i Hermanson, 2004).

**Slika 2: Dijamant prijevare**



*Izvor: Prema Wolfe i Hermanson (2004, str. 2)*

Također, bitno je istaknuti da se daljnji modeli i nadogradnje trokuta prijevare razvijaju. Tako je primjerice, uveden i model peterokuta prijevare, tako što je dodan i vanjski element utjecaj regulatornih tijela jer istraživači smatraju da bi bolja zakonska regulativa i odredbe imali utjecaj na mogućnost počinjenja prijevare, time što bi strože kazne odgovorile potencijalnog počinitelja prijevare od počinjenja prijevare (Awang, Hussin, Razali, i Abu Talib, 2020).

### **2.3. Odgovornosti za sprječavanje i otkrivanje prijevare**

Jasno je da prijevare direktno utječu na ugled poduzeća i povjerenje javnosti u poslovanje poduzeća. Stoga, jasno je da oni koji vode poduzeće moraju osigurati sustav koji minimizira rizike od prijevare i nastanka različitih negativnih posljedica po poduzeće. Deloitte (2014), ističe da snažne politike borbe protiv prijevare, proaktivan pristup poduzeća i jasan stav cijelog poduzeća prema prijevarama svakako jesu bitan temelj poslovanja svakog poduzeća u današnjem modernom gospodarstvu. Također, ističu da nedostatak efikasnog korporativnog upravljanja svakako može poljuljati bilo koji program borbe protiv prijevare u poduzeću te samo detaljni i trajni napori poduzeća da se zaštite od prijevare mogu ga i zaštititi od nastanka istih. U okviru ovog dijela rada, bitno je istaknuti da je uloga funkcije interne revizije od velike važnosti u korporativnom upravljanju upravo zato jer pruža objektivno jamstvo kao i uvid u djelotvornost i efikasnost upravljanja rizicima internih kontrola pa tako i procesa korporativnog upravljanja (IIA, 2018).

Zbog brojnih korporativnih skandala, a o kojima će biti riječ u nastavku ovog rada, javnost je povećala očekivanja od poduzeća u smislu etičkog ponašanja, a regulatorni organi širom svijeta povećali su kazne koje se mogu izreći organizacijama i pojedincima koje sudjeluju u prijevarama (IIA, 2016).

Kako bi se osigurao učinkovit program upravljanja rizikom od prijevare u organizaciji, važno je razumjeti uloge i odgovornosti koje različiti sudionici na svim razinama u poduzeću imaju u pogledu upravljanja rizikom od prijevare. U okviru ovog dijela rada, kroz predstavljanje glavnih sudionika koji sudjeluju u korporativnom upravljanju, bit će pojašnjeno koji sudionici imaju obveze u smislu sprječavanja i otkrivanja prijevarnog ponašanja u poduzeću, a isti su prikazani

i u tablici 2 u nastavku. Također, prije svega, jako je bitno istaknuti da samo zajedničkom suradnjom i potporom između različitih sudionika unutar poduzeća program upravljanja rizikom od prijevare može biti učinkovit, s obzirom da svaki od sudionika ima svoje dužnosti i odgovornosti u procesu sprječavanja i prepoznavanja prijevarnog ponašanja.

**Tablica 2: Pregled sudionika i njihovih odgovornosti u kontekstu sprječavanja i otkrivanje prijevare**

<b>Sudionici</b>	<b>Odgovornost</b>
Upravljačko tijelo	Uspostavljanje i nadgledanje funkcije interne revizije, procjena rizika od prijave, evaluacija kontrolnih aktivnosti koja se provode u poduzeću
Revizijski odbor	Praćenje financijskog izvještavanja, praćenje rada eksternih i internih revizora, praćenje učinkovitosti sustava internih kontrola i sustava upravljanja rizicima, ocjenjivanje aktivnosti menadžmenta
Menadžment	Uspostavljanje odgovarajuće kulture s vrha, uspostavljanje internih kontrola, stvaranje poštenog radnog okružja, zapošljavanje poštenih zaposlenika, provjera internih kontrola, poduzimanje odgovarajućih mjera u slučaju prijave
Zaposlenici poduzeća na svim razinama	Razumjeti radno mjesto i interne kontrole koje se primjenjuje, poštivati etički kodeks, prijaviti prijerno ponašanje, sudjelovati u istragama
Interna revizija	Ocjena internih kontrola, savjetovanje i informiranje menadžmenta, istraživanje razloga nastanka prijave, predlaganje poboljšanja sustava internih kontrola
Sudionici izvan poduzeća, npr. eksterni revizor	Komunikacija s internim sudionicima u poduzeću

*Izvor: Prema Pretnar Abičić (2015, str. 180-184.)*

Zadatak upravljačkog tijela, tj. nadzornog ili upravnog odbora jest da osigura da u poduzeću postoji odgovarajuća struktura i procesi za učinkovito upravljanje te da su ciljevi i aktivnosti

poduzeća u skladu s očekivanjima i prioritetima dionika poduzeća (IIA, 2020). Također, zadatak upravljačkog tijela jest da delegira odgovornosti i osigura potrebne resurse za rad menadžmentu te da uspostavi i nadgleda neovisnu funkciju interne revizije (IIA, 2020). U smislu upravljanja rizikom od prijevare, IIA (2016) navodi da je uloga nadzornog odbora, između ostaloga, razumjeti i procijeniti rizik od prijevare, pregledavati izvješća koje sastavlja menadžment poduzeća u smislu kontrolnih aktivnosti koje se provode u poduzeću s ciljem smanjenja rizika od prijevare, nadgledanje kontrolnih aktivnosti i postavljanje odgovarajućeg i pravilnog načina upravljanja poduzećem. U kontekstu upravljanja rizikom od prijevare, IIA (2016) ističe da je potrebno da poduzeće sastavi pisane politike, pravila, povelje i opise radnih mjesta kako bi se u pisanom obliku definiralo tko u poduzeću ima odgovornosti u smislu upravljanja rizicima, a sastavni dio rizika poslovanja jest i rizik od prijevare. Poduzeća moraju imati jasan plan borbe protiv prijevare koji će sažeti glavne politike i metodologije istraživanja uzroka nastanka prijevare, a plan jasno mora istaknuti uloge i odgovornosti svakog sudionika procesa (IIA, 2019).

Sljedeće tijelo unutar poduzeća koje ima obveze u smislu upravljanja rizikom od prijevare je revizijski odbor. Zadatak revizijskog odbora je nadgledanje procesa financijskog izvještavanja, funkcije interne revizije i eksternog revizora kojeg je poduzeće angažiralo za rad, a uspostavom revizijskog odbora povećava se povjerenje korisnika i javnosti u financijske izvještaje poduzeća te se povećava transparentnost poslovanja (Pretnar Abičić, 2015). Uvođenje revizijskog odbora kao neovisnog tijela često je uređeno zakonskim okvirom, a u svom djelovanju revizijski odbor mora promicati visoke etičke standarde, zadržati neovisnost te spriječiti potencijalne prijevare od strane menadžmenta (Pretnar Abičić, 2015). Fokus revizijskog odbora bi prije svega trebao biti na mogućim prijevarama od strane menadžmenta, s obzirom da se takve prijevare zaobilaze interne kontrole ugrađene unutar poduzeća, jer samo oni koji su kreirali interne kontrole znaju i njihove manjkavosti i moguće načine zaobilaženja istih (IIA, 2016). Revizijski odbor bi se u pravilu trebao sastojati od neovisnih članova odbora i trebao bi imati najmanje jednog financijskog stručnjaka, po mogućnosti s računovodstvenim iskustvom (IIA, 2016).

Sljedeća razina unutar poduzeća koje ima odgovornost za sprječavanje i prepoznavanje prijevare jest menadžment. Pretnar Abičić (2015, str. 179) definira osnovne odgovornosti



menadžmenta, a to su „vođenje poslovanja i upravljanje aktivnostima; kvaliteta, integritet i pouzdanost procesa financijskog izvještavanja; vjerodostojnost financijskih izvještaja; poticanje odgovarajućeg etičkog ponašanja uspostavljanjem jakog signala s vrha te implementiranje učinkovitih kontrola za sprječavanje i otkrivanje prijevare, odnosno programa upravljanja rizicima prijevare.“ Nužno je istaknuti da je menadžmenta poduzeća odgovoran za stvaranje etičnog i pozitivnog radnog okruženja, poticanje na poštenje i ponašanje u skladu s donesenim pravilima, zapošljavanje poštenih i provjerenih zaposlenika, uspostavljanje linija za prijavu prijevernog ponašanja i poduzimanje mjera u slučaju da se prijevara uistinu i dogodi u poduzeću (Pretnar Abičić, 2015). IIA (2016) također navodi da menadžment ima odgovornost za izradu i provedbu procesa upravljanja rizicima od prijevara, a njihovi glavni zadaci su sljedeći:

- a) uspostavljanje odgovarajuće kulture unutar poduzeća kroz riječi i djela kroz koju će zaposlenicima biti jasno da bilo kakvo prijeverno ponašanje nije prihvatljivo, a da osobe koje prijave prijevaru neće trpjeti osudu;
- b) uspostavljanje odgovarajućih internih kontrola, što uključuje izradu različitih politika i procesa borbe protiv prijevara i ocjenjivanje njihovih učinkovitosti i
- c) podnošenje različitih izvješća upravi poduzeća o učinkovitosti programa upravljanja rizicima od prijevere.

Kao što je već naglašeno, odgovornost za sprječavanje i prepoznavanje prijevara postoji na svakoj razini u poduzeću, pa tako ta odgovornost postoji i za sve (ostale) zaposlenike poduzeća. Svi zaposlenici, bez obzira na radno mjesto ili hijerarhijski položaj u poduzeću bi trebali imati osnovno znanje o prijeverama i sposobnost detektiranja potencijalnih upozorenja, trebali bi razumjeti njihovo radno mjesto i sustav internih kontrola koji se primjenjuje na procese u kojima sudjeluju, pročitati pravila ponašanja i politike poduzeća, pomoći u kreiranju i poštivanju korporativne kulture, prijaviti sumnjivo prijeverno ponašanje i sudjelovati u istragama u slučaju ako se prijeverno ponašanje uistinu i dogodi (IIA, 2016).

Sljedeći sudionik unutar poduzeća kojai ima značajnu ulogu u prepoznavanju i sprječavanju prijevernog ponašanja je funkcija interne revizije, a o čemu će opširnije biti riječ u nastavku rada. Brojni istraživači mišljenja su da funkcija interne revizije ima nezamjenjivu ulogu u

prepoznavanju i sprječavanju prijevarnog ponašanja, ali ista ne može pravilno funkcionirati bez podrške ostalih sudionika, a što će također biti pojašnjeno u ovom radu na primjeru poduzeća WorldCom. U kontekstu prijevare, interna revizija daje višim razinama menadžmenta uvjerenje da su interne kontrole koje su uspostavljene u poduzeću prikladne s obzirom na izloženost riziku (IIA, 2016). Odgovornost interne revizije jest da istraži potencijalno prijevarno ponašanje u poduzeću, poduzme sve odgovarajuće radnje, preporuči načine na koje je moguće poboljšati postojeće interne kontrole i prati mehanizme prijavljivanja prijevarnog ponašanja (IIA, 2016). Zadatak funkcije interne revizije u poduzeću jest utvrditi koji su rizici prijevare u poduzeću, utvrditi koje su interne kontrole implementirane u poduzeću u svrhu borbe protiv prijevare i utvrditi koliko su uspostavljene interne kontrole učinkovite (Pretnar Abičić, 2015). Također, jedan od zadataka funkcije interne revizije je na pravilan način zabilježiti svoje nalaze, informirati određene sudionike o opaženim nedostacima te komunicirati s eksternim revizorima (Pretnar Abičić, 2015). Jako je bitno istaknuti da se menadžment i uprava poduzeća ne mog izravno osloniti na funkciju interne revizije da prepozna i spriječi prijevarno ponašanje, s obzirom da za učinkovito funkcioniranje interne revizije sustav upravljanja rizikom od prijevare mora biti razvijen i potpomognut na svim razinama. Sami interni revizori moraju imati dovoljno znanja da procijene rizik od prijevare i način na koji poduzeće upravlja tim rizikom, ali primarna odgovornost funkcije interne revizije nije da prepozna i spriječi svako prijevarno ponašanje u poduzeću (Mijić i Suman, 2014). Detaljnije će ova tema biti obrađena u nastavku rada.

Svi nabrojani interni sudionici imaju različite uloge i odgovornosti u sprječavanju i prepoznavanju prijevarnog ponašanja. Međutim, eksterni revizori poduzeća također imaju ulogu u ovom procesu (IIA, 2016). Primjerice, ako eksterni revizor posumnja u prijevaru u poduzeću, profesionalni standardi nalažu da o istome mora obavijestiti menadžment poduzeća u najkraćem mogućem roku, a ako eksterni revizor sumnja u umiješanost menadžmenta u prijevarene sheme, o istome mora obavijestiti revizijski odbor (IIA, 2016). Međutim, primarna zadaća eksternog revizora je pružanje razumnog uvjerenja vezano uz kvalitetu i pouzdanost financijskih izvještaja te stoga eksterni revizor ne može i ne smije biti odgovoran za sprječavanje i prepoznavanje prijevarnog ponašanja (Pretnar Abičić, 2015). Jedan od novijih oblika revizije koji ima za cilj provesti istragu i pronaći dokaze o počinjenju i

postojanju prijevare u poduzeću, forenzična revizija, može biti dobar „alat“ poduzeća u borbi protiv prijevarnog ponašanja.

### **3. PROFESIONALNI ZAHTJEVI FUNKCIJE INTERNE REVIZIJE VEZANI UZ PRIJEVARE**

#### **3.1. Definicija i odgovornosti funkcije interne revizije**

Interna revizija definirana je od strane globalnog Instituta internih revizora (2017) kao „neovisno i objektivno jamstvo i savjetodavna aktivnost rukovođena filozofijom dodane vrijednosti s namjerom poboljšanja poslovanja organizacije. Interna revizija pomaže organizaciji u ispunjavanju njezinih ciljeva uvodeći sustavan i discipliniran pristup procjenjivanju i poboljšanju djelotvornosti upravljanja rizicima, kontrole i korporativnog upravljanja“.

Prije svega, definicija interne revizije ističu njezinu neovisnost i objektivnost. Institut internih revizora (2017a., str. 5), Standard 1100 – Neovisnost i objektivnost definira neovisnost interne revizije: „neovisnost znači nepostojanje uvjeta koji ugrožavaju sposobnost funkcije interne revizije za obavljanje dužnosti interne revizije na nepristran način. Da bi se postigao stupanj neovisnosti potreban za učinkovito ispunjavanje odgovornosti funkcije interne revizije, glavni revizor mora imati izravan i neograničen pristup višem menadžmentu i odboru, što se može postići dvojnim izvještavanjem.“ Neovisnost kao općenit pojam označava mogućnost samostalnog odlučivanja, donošenja odluka i nepostojanje ovisnosti o nekom drugom pojedincu i/ili skupini i isključuje podređenost bilo kome. Kada se govori o neovisnosti funkcije interne revizije, može se reći da neovisna funkcija interne revizije ne smije biti izravno podređena menadžmentu i ne smije biti pod bilo kakvih pritiskom da izvještava (ili ne izvještava) o nekim činjenicama, ako te činjenice ne idu u prilog menadžmentu.

Pojam objektivnosti označava nepristranost i mogućnost odlučivanja na temelju raspoloživih činjenica. Institut internih revizora (2017a., str. 5), Standard 1100 – Neovisnost i objektivnost definira objektivnost kao: „nepristran mentalni stav koji omogućava internim revizorima obavljanje angažmana tako da vjeruju u rezultat svojeg rada te da nisu učinjeni nikakvi kompromisi u pogledu kvalitete rada. Objektivnost zahtijeva od internih revizora da svoje prosudbe po pitanjima revizije ne podređuju prosudbama drugih. Prijetnjama objektivnosti mora se upravljati na razini pojedinog revizora, angažmana, kao i na funkcionalnim i

organizacijskim razinama.“ Kako bi se ispunio uvjet objektivnosti, interni revizori moraju donositi sud na temelju raspoloživih činjenica i unaprijed postavljenih pokazatelja, naravno uz uporabu vještina i primjenu iskustva, ali nikako na temelju pristrane procjene, a s ciljem stvaranja nepoštene koristi za sebe, kolege u poduzeću ili upravu poduzeća.

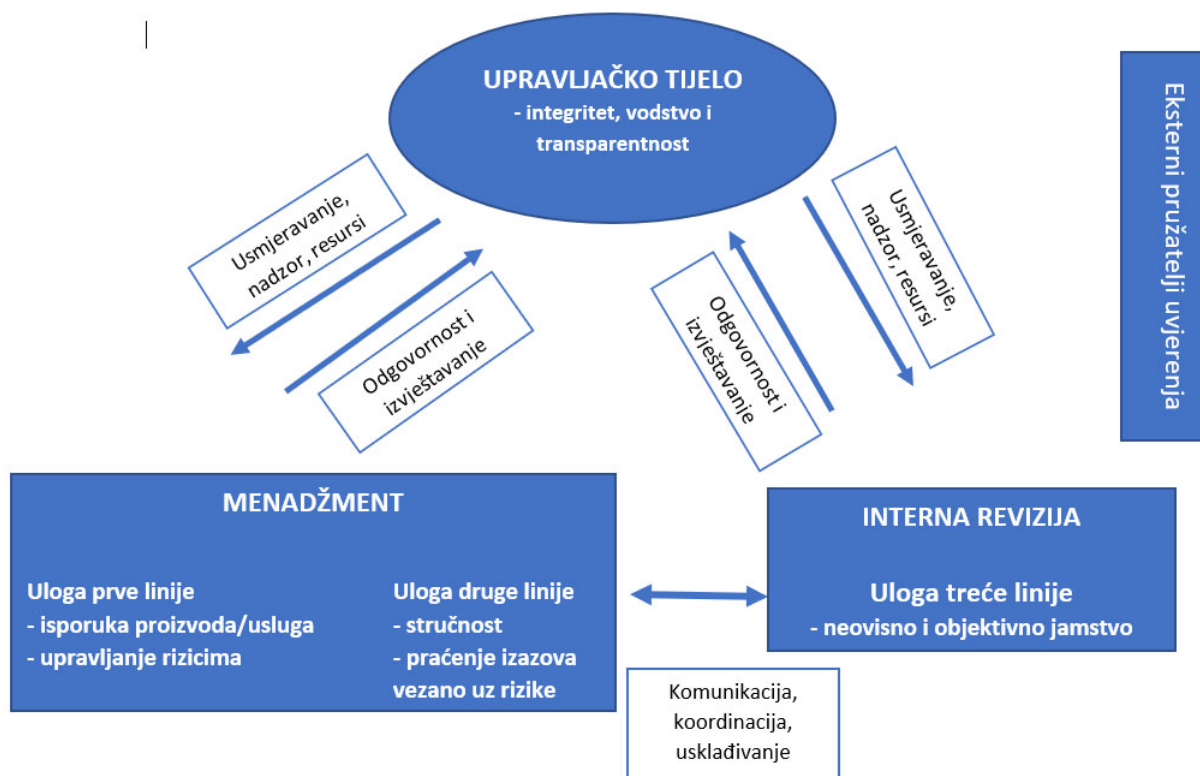
Kroz definiciju interne revizije naglašena je i dodana vrijednost koja funkcija interne revizije donosi poduzeću. Standard 2000 – Upravljanje funkcijom interne revizije navodi da „funkcija interne revizije dodaje vrijednost organizaciji (kao i njezinim dionicima) pružanjem objektivnog i razumnog uvjerenja te pridonosi učinkovitosti i djelotvornosti korporativnog upravljanja, upravljanja rizicima i kontrolnih procesa“ (IIA, 2017.a, str. 13). Uloga funkcije interne revizije u današnjem poslovanju postala je iznimno važna i interni revizori su ključ uspješnosti i poboljšanja poslovanja (Horvat, 2008). Također, Horvat (2018) ističe da interni revizori savjetuju menadžment na svim razinama, a sve u svrhu poboljšanja poslovanja i ostvarivanja postavljenih ciljeva poduzeća, te da su Interni revizori istraživači, izvjestitelji i analitičari, a njihovo djelovanje obuhvaća usmjeravanje budućih aktivnosti, savjetovanje oko izmjene postupaka postojećih aktivnosti i pripremanje novih aktivnosti koje zahtijeva moderno poslovanje u kojem je brzi odgovor na brojne promjene ključ uspješnosti poduzeća u današnjim uvjetima poslovanja poduzeća.

Svakako je bitno i odrediti zašto funkcija interne revizije uspostavljena u poduzeću, to jest, koje je njezina funkcija i glavni cilj, točnija misija u poduzeću, a Institut internih revizora (2017) navodi da je to zaštita vrijednosti organizacije pružanjem na riziku utemeljenog i objektivnog angažmana s izražavanjem uvjerenja, savjeta i uvida.

Aktivnosti koje provodi funkcija interne revizije odnose se na angažmane s izražavanjem uvjerenja i usluge savjetovanja. Angažmani s izražavanjem uvjerenja odnose se na objektivnu ocjenu dokaza koje donose interni revizori kako bi mogli izraziti svoje mišljenje i/ili zaključak o poslovanju poduzeća ili nekom drugom predmetu revizije (IIA, 2017a.). S druge strane, usluge savjetovanja se provode na zahtjev klijenta, a priroda i opseg angažmana predmet su dogovora između internog revizora i klijenta. Prilikom savjetodavnih usluga jako je bitno ponovno istaknuti neovisnost internog revizora te nepristranost, a u niti jednom trenutku interni revizor na sebe ne bi trebao preuzeti odgovornosti menadžmenta (IIA, 2017a.).

Institut Internih revizora pomaže razjasniti ulogu interne revizije i pokazati njezinu fleksibilnost, tj. primjenjivost na različite organizacije i kroz Model tri linije, koji je revidirani oblik Modela tri linije obrane, objavljen 2020. godine (IIA, 2020). Model tri linije predstavlja jednostavan prikaz, a temelji se na šest ključnih načela, a neka od njih su upravljanje, uloga upravljačkog tijela, uloga menadžmenta te prve i druge linije, uloga i neovisnost treće linije i stvaranje i očuvanje vrijednosti (IIA, 2020). Model tri linije koristi se kao smjernica poduzećima koja ih usmjerava učinkovitim upravljanju, poslovanju i ostvarenju ciljeva poduzeća (IIA, 2020). Korisnici Modela tri linije mogu biti svi oni sudionici koji su uključeni u upravljanje, vođenje, reviziju i sustav upravljanja rizicima u poduzeću (IIA, 2020). „Interni revizori ne samo da mogu produbiti uvažavanje ključnih odnosa i doprinosa interne revizije uspjehu, oni mogu podijeliti Model s onima koji mogu utjecati na način na koji se interna revizija doživljava, strukturira i opskrbljuje resursima te kako funkcionira“ (IIA, 2020, str. 2).

**Slika 3:** Model tri linije



Izvor: Prema IIA (2020, str. 7)

Slika 3 donosi grafički prikaz Modela tri linije te pojašnjava međusobne odnose između korisnika modela, a to su interna revizija, menadžment i upravljačko tijelo te njihove uloge. Zaključno, jasno je da je zadaća funkcije interne revizije dati neovisno i nepristrano uvjerenje menadžmentu i upravljačkom tijelu te s njima komunicirati i surađivati u svrhu postizanja ciljeva poduzeća.

Funkcija interne revizije u poduzeću ima različite zadatke i odgovornosti. Interna revizija kao funkcija unutar poduzeća bila je isključivo smatrana kao funkcija koja pomaže u revidiranju računovodstvenih informacija, a s čime danas povezujemo pojam eksterne revizije (Tušek i Sever, 2007). Interna revizija u novije doba smatra se revizijom poslovanja, što znači da kontrolira sve poslovne procese unutar poduzeća te je primarni cilj funkcije interne revizije ostvarenje zacrtanih poslovnih ciljeva te aktivno sudjelovanje u procesu korporativnog upravljanja (Tušek i Sever, 2007). Jasno je da u današnjem poslovanju poduzeća stalne zakonske promjene, nova tehnološka rješenja, novi proces, proširenje poslovanja, pritisak javnosti na poduzeća u vidu podizanja transparentnosti poduzeća stvaraju neke nove zadatke za funkciju interne revizije (Pirzada, 2013). Glavni cilj suvremenih poduzeća je poboljšanje kvalitete poslovanja i izvrsnost, a u čemu djelovanje funkcije interne revizije ima značajnu ulogu (Horvat, 2008). U skladu sa svrhom zbog koje je uspostavljena unutar poduzeća, funkcija interne revizije u novije vrijeme fokusira se na poboljšanje poslovanja, utvrđivanje usklađenosti s ranije postavljenim pravilima, vrednovanje uspostavljenih internih kontrola, poboljšanje sustava uspravljanja rizikom i savjetovanje (Horvat, 2008).

Odgovornost interne revizije je također i komunikacija s menadžmentom o uočenim nedostacima i prijedlozima za poboljšanje, a komunikacija se vrši usmeno, ali obvezno i pisanim putem te je finalni rezultat interne revizije i glavno sredstvo komunikacije između internog revizora i korisnika izvješće koje se dostavlja određenim razinama upravljačkih struktura u poduzeću (Pretnar Abičić, 2015). U izvješću internog revizora prikazani su revizijski nalazi, ocjena poslovanja, prijedlozi korektivnih mjera i ocjene funkcioniranja sustava internih kontrola (Pretnar Abičić, 2015).

### **3.2. Zahtjevi Međunarodnog okvira profesionalnog djelovanja vezani uz ulogu funkcije interne revizije u istraživanju prijevara**

Međunarodni okvir profesionalnog djelovanja (*International Professional Practices Framework - IPPF*) kojeg je objavio Institut internih revizora (*IIA Global*) jest konceptualni okvir koji sistematizira mjerodavne smjernice, a koje se sastoje se od dviju kategorija – obvezujućih i preporučenih (IIA, 2017a.).

Obvezujuće smjernice Međunarodnog okvira profesionalnog djelovanja uključuju Temeljna načela profesionalnog djelovanja interne revizije, definiciju interne revizije, Etički kodeks i Međunarodne standarde za profesionalno obavljanje interne revizije, dok snažno preporučene smjernice obuhvaćaju Preporuke za rad i Praktične vodiče te je ažurirani Međunarodni okvir profesionalnog djelovanja objavljen u srpnju 2015. godine, a u primjeni je od listopada 2016. godine.

U nastavku ovog potpoglavlja, naglasak će biti stavljen na dijelove Etičkog kodeksa Instituta internih revizora i Međunarodne standarde za profesionalno obavljanje interne revizije koji predstavljaju obvezujuće elemente Međunarodnog okvira profesionalnog djelovanja, a koji se odnose na ulogu funkcije interne revizije u otkrivanju prijevarnog ponašanja unutar poduzeća. Također, rad će obuhvatiti i praktične vodiče koje je objavio Institut, a u svrhu detaljnijeg pojašnjenja zahtjeva i smjernica koje pred interne revizore stavlja Institut internih revizora.

#### **3.2.1. Etički kodeks**

Sve osobe uključene u internu reviziju u procesu obavljanja svojih zadataka imaju profesionalnu obvezu poštivanja Etičkog kodeksa kojeg je donio Institut internih revizora (IIA, 2017a.). Etički kodeks se sastoji od dva dijela, a to su načela koja su važna za struku i pravila ponašanja koja naglašavaju što se očekuje u ponašanju internih revizora (IIA, 2017a.). Pravila ponašanja pomažu u tumačenju načela, tj. donose praktičnu primjenu i smjernice za etičko postupanje internih revizora (IIA, 2017a.). Temeljna načela etičkog kodeksa su integritet, objektivnost, povjerljivost i stručnost (Tušek, Sever, i Barišić, 2014).



Kada se govori o integritetu, riječ je o poštivanju moralnih vrijednosti i dužnosti, dostojanstvu i poštivanju svih prisutnih i poznatih raznolikosti.

Objektivnost funkcije interne revizije objašnjena je ranije kroz definiciju interne revizije, a objektivnost se također ističe i u načelima etičkog kodeksa. Načela ističu da interni revizori moraju pokazivati najveći stupanj profesionalne objektivnosti prilikom prikupljanja, procjene i priopćavanja informacija o aktivnosti ili nekim postupcima koje ocjenjuje. Interni revizori bi trebali dati ocjenu na temelju svih relevantnih okolnosti, a prilikom donošenja mišljenja na njih ne bi trebali utjecati neprimjereni vlastiti interesi ili interesi drugih strana (IIA, 2017).

Jasno je da je objektivnost preduvjet funkcioniranja funkcije interne revizije u poduzeću, a poštivanje načela objektivnosti profesionalna je obveza internog revizora. U kontekstu prijevara, jasno je da bez poštivanja ovog etičkog načela, funkcija interne revizije ne bi mogla ostvarivati svoju svrhu postojanja u poduzeću. Interni revizor, bez obzira što je zaposlenik u poduzeću u kojem ispituje mogućnost postojanja prijevara i bez obzira na osobne veze koje ima u poduzeću, trebao bi zadržati objektivni stav i profesionalno ponašanje bez obzira u kojoj se situaciji pronade.

Sljedeće načelo etičkog kodeksa, povjerljivost, znači da bi interni revizori trebali poštovati vrijednost i vlasništvo nad informacijama koje dobivaju i te informacije ne otkrivaju bez odgovarajućih ovlasti, osim ako ne postoji zakonska ili profesionalna obveza da to učine (Tušek, Sever, i Barišić, 2014). Prema načelima Instituta, interni revizori trebaju poštovati vlasništvo nad informacijama koje dobivaju i te informacije ne trebaju i smiju otkrivaju bez odgovarajućih ovlasti, osim u slučaju da za to postoji zakonska ili profesionalna obveza da to učine.

„Visoka razina stručnosti i kompetentnosti internog revizora jedan je od temeljnih uvjeta obavljanja poslova interne revizije“ (Tušek, Žager, i Barišić, 2014, str. 64). Autori ističu da stručnost znači da „interni revizori primjenjuju znanje, vještine i iskustvo koje je potrebno za pružanje usluga interne revizije“. Najvažnije je u radu internih revizora naglasiti proces stalnog obrazovanja i usavršavanja (Tušek i Sever, 2007, str. 281). Uz revizijska znanja, interni revizori moraju posjedovati različit spektar znanja iz područja računovodstva, financija, informatike i

međuljudskih odnosa, a ista znanja moraju kontinuirano unaprjeđivati i usavršavati (Tušek i Sever, 2007).

U kontekstu pravila ponašanja koja se odnose na načelo integriteta, dužnost internih revizora je obavljati svoj posao pošteno, marljivo, odgovorno i u skladu sa zakonskim pravilima, a interni revizor ne smije svjesno sudjelovati u bilo kakvim nezakonitim aktivnostima ili radnjama koje narušavaju ugled struke internih revizora ili organizacije (Tušek, Žager, i Barišić, 2014). Načelo integriteta posebice je važno u kontekstu borbe protiv prijevара u organizaciji, s obzirom da etički kodeks ističe odgovornost internog revizora da prijavi bilo kakve prijevorne aktivnosti koje se događaju u poduzeću. Svakako, daljnja pravila ponašanja svakako ističu da „interni revizori ne smiju sudjelovati ni u kojoj aktivnosti ili radnjama koje narušavaju ugled struke internih revizora, ne smiju prihvaćati poslove koji mogu narušiti nepristranu procjenu, dužni su postupati razborito prilikom obavljanja svojih dužnosti i da smiju pružiti samo one usluge za koje posjeduju potrebno znanje, vještine i iskustvo“ (Tušek, Žager, i Barišić, 2014, str. 77).

Iz svega navedenog, jasno je da interni revizori imaju profesionalnu obvezu poštivanja svih načela i pravila ponašanja koje je donio Institut, a iste trebaju primijeniti i u borbi protiv prijevornog ponašanja u poduzeću. Navedeno znači da bi interni revizori imaju profesionalnu zadaću primjerice u slučaju da posumnjaju u prijevorno ponašanje u poduzeću poduzeti određene radnje i mjere uz poštivanje svih načela i pravila etičkog kodeksa. Tako bi interni revizor poštujući svoju struku trebao na pravedan i pošten način sagledati sve bitne činjenice koje upućuju na prijevaru, objektivno ispitati moguću prijevaru i potencijalne sudionike, na nepristran način prikupiti dokaze, čuvati povjerljive informacije i iste na pravilan i stručan način analizirati i prikazati upravljačkim strukturama poduzeća.

### **3.2.2. Međunarodni standardi za profesionalno obavljanje interne revizije**

Institut internih revizora (2017.a, str 1) navodi da je svrha je Standarda „usmjeravati poštivanje obvezujućih elemenata Međunarodnog okvira profesionalnog djelovanja, osigurati okvir za provođenje i promoviranje širokog raspona usluga interne revizije koje pridonose stvaranju

dodane vrijednosti, uspostaviti osnovu za ocjenu rada interne revizije i poticati unaprjeđenja procesa i poslovanja organizacije.“

Međunarodni standardi za profesionalno obavljanje interne revizije, a koji su dio Međunarodnog okvira profesionalnog djelovanja internih revizora, sastoje se od dvije osnovne kategorije: Standarda obilježja i Standarda izvođenja, a koji se primjenjuju na sve usluge interne revizije (IIA, 2017a.). „Standardi primjene nadovezuju se na Standarde obilježja i Standarde izvođenja tako što osiguravaju smjernice koje se primjenjuju na angažmane s izražavanjem uvjerenja ili savjetodavne usluge“ (IIA, 2017a., str. 2).

U okviru ovog rada, bitno je istaknuti Standarde koji se odnose na upravljanje rizikom od prijevare i odgovornosti koje funkcija interne revizije ima u svrhu zaštite poduzeća od prijevarnog ponašanja. Standardi su navedeni u tablici 3, a detaljnije će biti pojašnjeni u nastavku ovog dijela rada.

**Tablica 3: Standardi koji se odnose na upravljanje rizikom od prijevare**

Naziv Standarda	Sadržaj Standarda
1220 – Dužna profesionalna pažnja	Postupanje u skladu s opsegom, materijalnošću područja, primjerenosti upravljanja rizicima, vjerojatnošću prijevare i trošku u odnosu na potencijalnu korist; Primjena relevantnih tehnologija; Pozornost na ključne rizike poslovanja
2060 – Izvještavanje višeg menadžmenta i odbora	Periodično izvještavanje o svrsi funkcije interne revizije, ovlastima, odgovornostima, ostvarenom u odnosu na planirano, rizicima koji zahtijevaju pažnju upravljačkih struktura

2120 – Upravljanje rizicima	Ispitivanje i ocjena učinkovitosti procesa upravljanja rizicima; Procjenjivanje izloženosti rizicima; Procjena mogućnosti nastanka prijevара, Odgovornost menadžmenta u smislu upravljanja rizicima
-----------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Izvor: Prema IIA (2017a., str. 9-16.)*

Standard 1220 – Dužna profesionalna pažnja ističe da „interni revizori moraju postupati s pažnjom i primjenjivati vještine koje se očekuju od razumno opreznog i stručnog internog revizora. Dužna profesionalna pažnja ne podrazumijeva nepogrešivost“ (IIA, 2017a., str. 17). Jasno je iz navedenog da su interni revizori dužni svojim zadacima pristupiti sa stručnošću i profesionalnom pažnjom te moraju znati procijeniti vjerojatnost pojave prijevаrnog ponašanja, ali kao i u svakom drugom poslu, greške su moguće te interni revizori ne mogu biti u potpunosti i jedini odgovorni za sprječavanje i prepoznavanje prijevара.

Standard 2060 – Izvještavanje višeg menadžmenta i odbora ističe obvezu koju ima funkcija interne revizije, a odnosi se na izvještavanje višeg menadžmenta i upravljačkih struktura poduzeća (IIA, 2017a.). U izvješće internog revizora moraju biti uključeni svi rizici s kojima se poduzeća suočavaju i o kojima upravljačke strukture moraju biti obaviještene, a sastavni rizik poslovanja je svakako i rizik od prijevара (IIA, 2017a.).

Također, Standard 2120 – Upravljanje rizicima, ističe da „funkcija interne revizije mora procijeniti učinkovitost procesa upravljanja rizicima i pridonijeti njihovu unaprjeđenju“ (IIA, 2017a., str 17). Zadatak je funkcije interne revizije procijeniti funkcioniranje sustava upravljanja rizicima tako što će provjeriti jesu li otkriveni i procijenjeni svi mogući rizici koji mogu imati utjecaja na poslovanje poduzeća, procijeniti ima li poduzeće primjeren odgovor na procijenjene rizike s obzirom na spremnost poduzeća na rizik te jesu li svi bitni sudionici sustava upravljanja rizicima obaviješteni o rizicima (IIA, 2017a.). Također Standard 2120.A2 navodi da „funkcija interne revizije mora procijeniti mogućnost nastanka prijevара i načina na koji poduzeće upravlja rizikom od prijevара“ (IIA, 2017a., str. 18). Jasno je da je funkcija interne

revizije odgovorna za praćenje rizika koji mogu imati utjecaj na poslovanje poduzeća i ostvarivanje postavljenih ciljeva. Međutim, interni revizor ne treba i ne smije isključivo na sebe preuzimati odgovornost menadžmenta u smislu upravljanja rizicima poslovanja poduzeća (IIA, 2017a.). Također, iz navedenoga je jasno da samo uz međusobnu suradnju upravljačkih struktura i funkcije interne revizije poduzeće može doći do dobrih poslovnih rezultata i unaprijed postavljenih ciljeva, s obzirom da se njihove zadaće nadopunjuju te vode istom cilju, a to je poboljšanje poslovanje poduzeća i minimiziranje rizika.

### **3.3. Smjernice i stajališta međunarodnog Instituta internih revizora o odgovornostima funkcije interne revizije u kontekstu prijevare**

Provedbene smjernice međunarodnog Instituta internih revizora pomažu internim revizorima u primjeni Standarda i Etičkog kodeksa (IIA, 2017b.). „Smjernice se bave pristupom interne revizije, metodologijom i razmatranjima, ali ne opisuju detaljno procese i postupke“ (IIA, 2017b., str. 1). Provedbene smjernice vežu se uz Standarde navedene prethodno u tablici 3. Tako primjerice provedbena smjernica koja se veže uz Standard 1220 – Dužna profesionalna pažnja, ističe da interni revizori prilikom planiranja i izvođenja angažmana moraju razmotriti mogućnosti značajne pogreške, prijevare i neusklađenosti, a od internog revizora se očekuje da provede ispitivanje u istom opsegu kao što bi ga proveo i neki drugi interni revizor koji bi se našao u istoj ili sličnoj situaciji i okolnostima (IIA, 2017b.).

Stajališta međunarodnog Instituta internih revizora sadrže stav o ključnim pitanjima od interesa za dionike poduzeća s ciljem promicanja kulture korporativnog upravljanja i informiranja svih zainteresiranih (IIA, 2019, str. 4). „Izneseni stavovi daju uvid u različite aspekte procesa korporativnog upravljanja i značajnu ulogu interne revizije u unapređenju korporativnog upravljanja i stvaranja dodane vrijednosti za organizaciju“ (IIA, 2019, str. 4).

Institut je 2019. godine objavio stajalište o prijevari i funkciji interne revizije u njezinu prepoznavanju i sprječavanju pod nazivom Prijevare i interna revizija. U kontekstu upravljanja rizicima, kao što je već ranije navedeno i objašnjeno kroz Standarde za profesionalno obavljanje interne revizije, Institut navodi da bi funkcija interne revizije trebala moći procijeniti rizik od prijevare u poslovanju poduzeća tako što će revidirajući postojeće interne kontrole

ocijeniti mogućnost nastanka rizika kroz procjenu rizika i planiranje revizija (IIA, 2019). Međutim, kako je ranije i navedeno, struka smatra da funkcija interne revizije nema isključivu odgovornost za sprječavanje i prepoznavanje prijevvara te da interna revizija služi kao pomoć upravljanju višim razinama menadžmenta (IIA, 2019). Interni revizori nemaju, a i ne trebaju imati sva stručna znanja za istraživanje prijevvara, s obzirom da je to zadatak ovlaštenih istraživača prijevvara, čija je to primarna zadaća. Interni revizori trebaju analizirati dostupne podatke i identificirati potencijalne pokazatelje prijevare, a u slučaju da im je potrebna dodatna pomoć u istraživanju prijevvara, svakako bi se trebali obratiti eksternim stranama, kao što su istražitelji prijevvara (IIA, 2019, str. 3). U slučaju kada se prijevvara u poduzeću dogodi, interni revizori moraju znati prepoznati razlog nastanka prijevare, tj. neuspješnost internih kontrola, identificirati mogućnost unaprjeđenja internih kontrola te razmotriti mogućnost nastanka budućih nepravilnosti i nefunkcioniranja sustava internih kontrola (IIA, 2019, str. 3). Stajališta Instituta u skladu su sa Standardima za profesionalno obavljanje interne revizije te je iz svega navedenoga internim revizorima, ali i svim ostalim zainteresiranim stranama jasno koje uloge, odgovornosti i zadaće interni revizori imaju u procesu sprječavanja i prepoznavanja prijevvarnog ponašanja unutar poduzeća.

### **3.3.1. Praktični vodiči Instituta internih revizora o ulozi interne revizije u istraživanju prijevvara**

Nakon što su u prethodnom dijelu rada navedene smjernice i stajališta koje Institut internih revizora ima prema odgovornosti interne revizije za otkrivanje prijevvara u poduzeću, potrebno je i objasniti koje upute za provođenje interne revizije, a u kontekstu otkrivanja prijevvara Institut daje internim revizorima. Praktični vodiči su dio Međunarodnog okvira profesionalnog djelovanja koji pružaju informacije o načinu provođenja aktivnosti interne revizije, a to uključuje detaljnije procese i procedure, alate i tehnike i detaljno pojašnjenje korake i primjere izvještaja (Tušek, Žager, i Barišić, 2014).

Kako je ranije navedeno, funkcija interne revizije odgovorna je za procjenu procesa upravljanja rizicima i njihove učinkovitosti, uključujući procjenu rizika od prijevare i kako organizacija njima upravlja (IIA, 2017a.). Međutim, procjena potencijala za pojavu prijevare prilikom

planiranja svakog angažmana jednako je važna jer se novi rizici od prijevare mogu pojaviti u bilo kojem trenutku te prema Standardu 2210.A2, interni revizori moraju uzeti u obzir vjerojatnost prijevare kada razvijaju ciljeve svakog procesa (IIA, 2017a.).

Praktični vodič, objavljen od strane Instituta internih revizora, pod nazivom „Planiranje angažmana: Procjena rizika od prijevare“ opisuje karakteristike prijevare i postupak identificiranja i procjene rizika od prijevare prilikom planiranja pojedinačnih revizijskih angažmana (IIA, 2017c.). Praktični vodič pomaže internim revizorima u postupcima prikupljanja informacija, razmišljanja o različitim scenarijima prijevare, identificiranju rizika od prijevare i odlučivanju o tome koje rizike je potrebno daljnje ispitati (IIA, 2017c.). Vodič ističe da bi interni revizori bili u mogućnosti identificirati rizike od prijevare u području ili procesu, trebali bi razumjeti poslovanje poduzeća i širi kontekst u kojem djeluje (tj. pravno, političko, socijalno, ekonomsko, tržišno, industrijsko i kulturno okruženje), a uz to, interni revizori moraju razumjeti strateške i operativne ciljeve poduzeća. Također, IIA (2017c.) ističe da pri prikupljanju informacija za izradu procjene rizika od prijevare u angažmanu, uloga revizijske aktivnosti je procijeniti rizike prijevare koji su relevantni za angažman, a ne istražiti potencijalnu prijevaru, stoga bi interni revizori trebali diskretno komunicirati, održavati povjerljivosti i izbjegavajte izražavanje bilo kakvih sumnji ili optužbi za prijevaru te bi neoprezna komunikacija mogla poremetiti potencijalnu istragu i dovesti do neželjenih rizika. Praktični vodič navodi načine na koje je moguće prikupiti informacije, a neki od načina su pregled dokumentacije iz prošlih angažmana, formalni intervjui sa zaposlenicima, preliminarni pregled kontrolnog okruženja i eksterno istraživanje uz različite stručnjake.

Također, Praktični vodič objavljen od strane Instituta internih revizora, pod nazivom „Interna revizija i prijevare“ raspravlja o prijevarama i pruža opće smjernice koje pomažu internim revizorima da se pridržavaju profesionalnih standarda struke te da interni revizori osvijeste rizik od prijevare i način na koji se nositi s tim rizikom u izvršavanju revizijskih angažmana (IIA, 2017d.). Praktični vodič prije svega naglašava svijest o postojanju prijevare, ističući da su mnoga poduzeća žrtve prijevare, a da toga nisu ni svjesna, a da prijevare sa sobom nose brojne financijske te nefinancijske posljedice. Također, praktični vodič navodi glavne razloge za prijevaru te osnovne oblike prijevare, a sve kako bi upozorili interne revizore da mogućnosti za prijevaru postoje u svakoj funkciji i procesu u poduzeću. Kako bi se internim revizorima

pomoglo u izvršavanju zadataka, Praktični vodič navodi i glavne pokazatelje koji mogu upozoriti na prijevarno ponašanje, a neki od njih su iznadprosječni prihodi i profitabilnost poduzeća usprkos lošoj ekonomskoj situaciji, stalne promjene kupaca i dobavljača, slaba zaštita informacijskog sustava i slično. Naravno, Praktični vodič upozorava interne revizore da svi ovi pokazatelji trebaju biti posebno ispitani te da interni revizori moraju biti posebno obučeni da razumiju i identificiraju upozoravajuće znakove u poslovanju i u ponašanju zaposlenika. Nadalje, IIA (2017d.) u vodiču navodi tko u poduzeću ima odgovornosti u smislu sprječavanja, a tko u smislu otkrivanja prijevare te posebice objašnjava odgovornosti interne revizije u kontekstu prijevare. Dio vodiča je fokusiran na njegovu praktičnu primjenu tako što internim revizorima ukazuje na korake koje moraju poduzeti u provođenju angažmana, kao što je na primjer procjena potencijalnih pokazatelja prijave te odlučivanje o potrebnim sljedećim koracima, razumijevanje osnovnih karakteristika prijave, predlaganje dodatnih istraga tamo gdje je to potrebno i slično.

Zasigurno, Praktični vodiči doneseni od strane Instituta internih revizora, internim revizorima može pomoći u smislu osvještavanja rizika od prijave time što nudi informacije o glavnim karakteristikama prijave, objašnjava korake koje interni revizor treba pratiti u izvršavanju revizijskih angažmana te navodi koje korake interni revizor mora poduzeti u slučaju da se zaista utvrdi da se u poduzeću događa prijava. Praktični vodiči dobra su priprema za revizijski angažman, a u kombinaciji s praktičnim znanjem i iskustvom, mogu uvelike pomoći u borbi protiv prijevarnog ponašanja i izvršavanja zadataka internih revizora.



## **4. ODGOVORNOSTI I ZNAČAJ FUNKCIJE INTERNE REVIZIJE U SPRJEČAVANJU I OTKRIVANJU PRIJEVARNOG PONAŠANJA - ANALIZA ODABRANIH SLUČAJEVA**

### **4.1. Analiza uloge funkcije interne revizije u slučaju prijevare na primjeru WorldComa**

Ranije u radu navedeno je da su brojni korporativni skandali doveli do manjka povjerenja javnosti u poslovanje poduzeća te da su se povećali zahtjevi prema poduzećima u smislu transparentnosti poslovanja i nulte stope tolerancije prema prijevarama. Jedan od korporativnih skandala koji je obilježio rane godine 21. stoljeća jest i onaj koji se dogodio u poduzeću WorldCom koje je 90.-ih godina prošlog stoljeća bilo je jedno od tri najveća poduzeća u telekomunikacijskom sektoru u Sjedinjenim Američkim državama (Asraf, 2011, str. 1). WorldCom je djelovao izvana kao uspješno i profitabilno poduzeće koje ostvaruje milijarde dolara dobiti, sve dok javnost 25. lipnja 2002. godine nije otkrila da je poduzeće WorldCom uključeno u lažno financijsko izvještavanje.

U okviru ovog dijela rada, fokus će biti na razmatranju uloge funkcije interne revizije u prepoznavanju prijevarnog ponašanja te na to koji su čimbenici kontrolnog okruženja, kao važnog dijela funkcioniranja internih kontrola, utjecali na to da funkcija interne revizije nije na vrijeme spriječila i prepoznala prijevarno ponašanje u poduzeću WorldCom.

Prije svega, bitno je istaknuti da je za funkcioniranje bilo kakvog sustava važno utvrđivanje određene strukture i organizacije, uspostavljanje određenih pravila i tzv. „tona na vrhu“, dodjela odgovornosti i ovlasti, utvrđivanje određenog načina vođenja i rukovodstva i provođenje određenih etičkih vrijednosti. Riječ je o tome da svako poduzeće, ali i bilo koja druga organizacija mora uspostaviti određeno kontrolno okruženje, a ono je važno za uspostavljanje i funkcioniranje sustava internih kontrola. „Interna kontrola odnosi se na postupak koji je oblikovan i implementiran od onih koji su zaduženi za upravljanje menadžmenta i ostalog osoblja s namjerom osiguranja razumnog uvjerenja o postizanju ciljeva poduzeća“ (Pretnar Abičić, 2015, str. 119). Nakon što upravljačke strukture odrede rizike koji imaju utjecaja na poslovanje poduzeća, moraju implementirati određene interne kontrole koje bi trebale umanjiti i spriječiti utjecaj tih rizika na poslovanje.

Kada je riječ o internim kontrolama u poduzeću WorldCom, zanimljivo je istaknuti da je WorldCom preuzimao brojna manja poduzeća bez nekog unaprijed razrađenog plana i integracije tih manjih poduzeća u postojeći sustav, a s obzirom da ta brojna mala poduzeća zapravo nisu ušla u postojeći sustav, svako od tih poduzeća je imalo svoj sustav i samim time i svoje interne kontrole i postupke. To je omogućilo brojne računovodstvene manipulacije bez mogućnosti njihovog otkrivanja, s obzirom da sustav za to uopće nije niti postojao (Asraf, 2011).

S obzirom da se na kontrolnom okruženju temelje sve ostale komponente sustava internih kontrola, od iznimne važnosti u postupku interne revizije je utvrditi u kojim uvjetima djeluju interne kontrole, tj. kakav je stil upravljanja i rukovođenja, stajališta, priopćavanje i nametanje integriteta i etičkih vrijednosti, struktura organizacije, postupci delegiranja odgovornosti i ovlasti, kadrovska politika i slično (Pretnar Abičić, 2015, str. 119). Također, interni revizor mora steći uvjerenje da u poduzeću postoji klima poštenog i etičnog ponašanja te da je stvorena odgovarajuća osnova za funkcioniranje ostalih komponenti internih kontrola, a neke od njih su provođenje kontrolnih aktivnosti i nadgledavanje kontrola (Pretnar Abičić, 2015, str. 120).

Kada je riječ o kontrolnom okruženju poduzeća WorldCom, jako je bitno istaknuti da upravljačke strukture poduzeća nisu imale nikakve strategije poslovanja i rasta poduzeća, a odluke je donosila samo jedna osoba, tj. osnivač poduzeća (Asraf, 2011). To znači da prvi preduvjet za uspostavu kontrolnog okruženja, a onda i funkcioniranja sustava internih kontrola nije postojao, s obzirom da poduzeće nije imalo razgraničene dužnosti i ovlasti, a način vođenja poduzeća je bio agresivan s obzirom da se poslovanje temeljilo na nedovoljno isplaniranim preuzimanjima manjih poduzeća i što bržem rastu poslovanja. Također, zadatak menadžmenta je stvoriti pozitivno i pošteno radno okruženje, poštivanje etičkog kodeksa, a sve kako bi se rizik od prijevare minimizirao. U poduzeću WorldCom fokus menadžmenta je bio na što bržem i većem ostvarivanju profita, etički kodeks i pisana pravila ponašanja nisu postojala s obzirom da ih je vlasnik poduzeća smatrao gubitkom vremena, a zaposlenici su bili nezadovoljni načinom poslovanja, načinom vođenja uspostavljenim od strane menadžmenta, uvjetima rada i naknadama za rad (Asraf, 2011). Zaposlenici nisu imali mogućnost izražavanja nezadovoljstva uvjetima rada i stilom vođenja menadžmenta, sustav je nagrađivao one koji

nisu ulagali pritužbe, a nikakav sustav prijavljivanja prijevernog ponašanja nije postojao, s obzirom da to nije bilo u najboljim interesima menadžmenta i upravljačkih struktura koje su i same bile uključene u prijeverno ponašanje (Asraf, 2011). Atmosfera koje je vladala u poduzeću nije bila iskrena i poštena, transparentnost nije postojala, a pristup informacijama zaposlenicima je bio onemogućen, pa tako i internim revizorima, kojima upravljačke strukture nisu omogućavale uvid u cjelokupnu dokumentaciju koja je bila potrebna za njihov rad (Asraf, 2011).

Na temelju samo nekih od iznesenih problema u poslovanju poduzeća WorldCom, jasno je da zbog nefunkcioniranja kontrolnog okruženja interne kontrole nisu mogle ispravno i pravilno funkcionirati. Međutim, uz interne kontrole, postoji nekoliko različitih „alarma“ koji ukazuju na to da se u poduzeću potencijalno događa prijevara, a jedan od mnogih koji je internim revizorima u poduzeću WorldCom mogao ukazati na potencijalne probleme jest i neuobičajeno visok rast i visoka profitabilnost poduzeća. Poduzeće koje doživljava i brzi rast i neobično visoku profitabilnost u usporedbi s drugim poduzećima u istoj gospodarskoj grani ili nadmašuje svoje konkurente ili lažno precjenjuje prihode i dobit (Moses, Lin, Landry, i Vidan, 2006).

Također, jedan od glavnih zadataka internih revizora je priopćavanje uočenih nedostataka u funkcioniranju internih kontrolama višim razinama upravljačkih struktura u poduzeću. Menadžment i oni koji su zaduženi za upravljanje moraju reagirati na priopćavanje internog revizora i pritom ili poduzeti odgovarajuće korektivne mjere s ciljem uklanjanja nedostataka ili ne poduzeti ništa, iz razloga što to nije troškovno isplativo ili iz nekih drugih razloga (Pretnar Abičić, 2015). Očito je da je funkcija interne revizije u poduzeću WorldCom izvještavala menadžment o uočenim nedostacima, ali menadžment nije uvažavao iste i nije provodio korektivne mjere, samo iz razloga što bi one potencijalno otkrile prijeverno ponašanje u koje su bile uključene upravljačke strukture poduzeća.

Na temelju svega navedenoga, jasno je da su problemi u poslovanju poduzeća WorldCom bili brojni i nezanemarivi, a da se sustav internih kontrola temeljio na nepoštenom, neetičnom i neorganiziranom kontrolnom okruženju kojeg je nametnuo nepošteni menadžment. U navedenim uvjetima, funkcija interne kontrole ne može ispunjavati svoje ciljeve u smislu

prepoznavanja i sprječavanja prijevornog ponašanja. Međutim, funkcija interne revizije je imala glavnu ulogu u otkrivanju prijevornog ponašanja 2002. godine. Funkcija interne revizije je na temelju dostupne dokumentacije otkrila pravilne, zaokružene i velike iznose unesene u poslovne knjige poduzeća WorldCom, a za čiji unos nije bilo nikakve osnove (Kaplan i Kirkon, 2007).

Nesumnjivo je reći da je funkcija interne revizije imala ogromnu, ako ne i najveću ulogu u prepoznavanju prijevornog ponašanja u poduzeću WorldCom, ali svakako jedno od najvećih pitanja je zašto to prijevorno ponašanje nije na vrijeme spriječeno, a čime bi se izbjegli višemilijunski gubici. Na temelju prethodno iznesenih problema u funkcioniranju internih kontrola, tj. kontrolnog okruženja poduzeća WorldCom, jasno je da funkcija interne revizije, kako bi ostvarivala svrhu svog postojanja unutar poduzeća mora djelovati u uređenom sustavu i da njezino djelovanje podupiru i ostali sudionici u poduzeću, a ponajprije upravljačke strukture poduzeća.

#### **4.2. Recentna istraživanja o značaju funkcije interne revizije u sprječavanju i otkrivanju prijevora**

Na temelju brojnih primjera iz prakse, koja su pretrpjela značajne financijske, ali i nefinancijske posljedice zbog prijevora, a jedan od njih je i analizirani primjer poduzeća WorldCom, jasno je da funkcija interne revizije može pomoći u prepoznavanju i sprječavanju prijevornog ponašanja, ako djeluje u uređenom sustavu. Dakako, brojni istraživači različitim istraživanjima, na različitim teritorijima žele potvrditi tezu da interna revizija pomaže poduzećima u borbi protiv prijevora te da ima sposobnost u prepoznavanju i sprječavanju prijevornog ponašanja. U okviru ovog rada bit će prikazana neka istraživanja o značaju funkcije interne revizije te glavni zaključci ovih istraživanja koja mogu pomoći poduzećima u uviđanju značaja funkcije interne revizije unutar poduzeća u upravljanju rizikom od prijevora.

Istraživanje provedeno 2021. godine u bankarskom sektoru u Indoneziji, pokušava objasniti i pronaći vezu između funkcije interne revizije i mogućnosti sprječavanja prijevora (Oki Dewa Brata i Gusnandar Arnan, 2021). Naime, s obzirom na brojne prijevare u bankarskom sektoru u Indoneziji, tema prijevora je aktualna s obzirom da je uzrokovala višemilijunske gubitke te

tamošnje vlasti pokušavaju doći do odgovora na pitanje kako zaustaviti iste (Oki Dewa Brata i Gusnandar Arnan, 2021). Istraživanje je značajno iz razloga što potvrđuje činjenicu navedenu u samom početku rada, a to je da su prijave moguće u baš svim sektorima gospodarstva te da pogađaju i uslužni sektor kojeg odlikuju visokoobrazovani pojedinci. Provodeći navedeno istraživanje, istraživači su došli do zaključka da funkcija interne revizije ima značajan utjecaj na sprječavanje prijevornog ponašanja u poduzećima, da ista doprinosi učinkovitijem poslovanju poduzeća te da i bez postojanja nekih drugih preventivnih metoda, svakako doprinosi zaštiti poduzeća od prijevora (Oki Dewa Brata i Gusnandar Arnan, 2021).

Istraživanje također provedeno na primjeru nacionalnog gospodarstva je i ono provedeno 2017. godine, a ono predstavlja ulogu funkcije interne revizije i mogućnost prepoznavanja prijevornog ponašanja. Cilj ovog istraživanja bio je istražiti vezu između efikasnosti funkcije interne revizije, odgovornosti internog revizora, usavršavanja i mogućnosti prepoznavanja prijevornog ponašanja (Drogas, Pazarkis, Anagnostopoulou, i Papachristou, 2017). Istraživanje je provedeno uz pomoć upitnika, na 207 ispitanika, to jest, grčkih kompanija čije dionice kotiraju na burzi i u kojima je mogućnost za prijevaru veća zbog njihove veličine i složenosti organizacije (Drogas, Pazarkis, Anagnostopoulou, i Papachristou, 2017, str. 435). U ovom istraživanju, potvrđeno je da učinkovitost interne revizije, odgovornost internog revizora i usavršavanje i edukacija internog revizora imaju pozitivan utjecaj na mogućnost prepoznavanja prijevornog ponašanja unutar poduzeća (Drogas, Pazarkis, Anagnostopoulou, i Papachristou, 2017). Istraživanje je zanimljivo iz razloga što je u razmatranje uzelo i edukaciju internih revizora, a koja je važan dio rada internih revizora i svakako povećava njihovu mogućnost prepoznavanja i sprječavanja prijevornog ponašanja. Istraživanje je posebno iz razloga što je utemeljeno na podacima dobivenim empirijskim istraživanjem, što može biti zanimljivo istraživačima, a opet s druge strane, može biti korisno upravljačkim strukturama poduzeća s obzirom da ima i praktičnu primjenu. Također, rezultati istraživanja su u skladu s mnogima drugima koja su provedena ranija, a isto bi trebalo bi dati poduzećima, ali i zakonodavcima neke važne lekcije. Poduzećima bi trebalo biti jasno da moraju razvijati ljudski kapital i ulagati u funkciju interne revizije, a posebice poticati interne revizore na usavršavanja u vidu prepoznavanja i sprječavanja prijevornog ponašanja. Zakonodavci bi svakako trebali prepoznati ulogu funkcije interne revizije i njezinu mogućnost prepoznavanja prijevornog ponašanja te bi ih to trebalo motivirati da istu promoviraju i educiraju poduzeća o pozitivnim

promjenama uvođenje funkcije interne revizije može donijeti poslovanju poduzeća, a naposljetku i boljitku ekonomije.

U skladu s nalazima prethodnih istraživanja je i već ranije spomenuto istraživanje „*Report to the Nations 2020*“ kojeg provodi Udruženje ovlaštenih istražitelja prijevare, a ono potvrđuje da profesionalne prijevare na globalnoj razini stvaraju velike dodatne troškove poduzećima. Posljednje objavljeno izvješće obuhvatilo je 2.504 slučajeva profesionalne prijevare u 125 zemalja diljem svijeta, ispitanici su poduzeća i organizacije iz neprofitnog sektora, a ukupan financijski gubitak iz ovih slučajeva iznosi 3.6 milijardi dolara (ACFE, 2020, str. 4). Istraživanje je značajno iz razloga što je sveobuhvatno, kontinuirano se provodi i donosi skupne podatke na razini cijelog svijeta. Zanimljivost ovog istraživanja, osim već navedenih podataka o vrstama prijevare i njihovim financijskim gubicima je i navođenje podataka o najčešćem razlogu nastanka prijevare. Istraživanje donosi podatak da je nedostatak, to jest, nepostojanje internih kontrola bio je uzrok za jednu trećinu počinjenih prijevare, a zanimljivo je za istaknuti da su prijevare u ovim slučajevima u 72% slučajeva počinili muškarci, koji su na poduzeća ostavili puno veće financijske posljedice nego prijevare koje su počinile žene (ACFE, 2020, str. 5). ACFE (2020, str. 5) navodi da se prijevare najčešće događaju u sljedećim funkcijama poduzeća: računovodstvo (14%), najviše razine menadžmenta (12%) i prodaja (11%). U kontekstu motiva za počinjenje prijevare, ACFE (2020, str. 5) ističe da je 46% počinitelja živjelo iznad svojih mogućnosti i očito nije moglo financirati svoje potrebe, a 26% počinitelja se susrelo s izrazitim financijskim teškoćama u datom razdoblju. Istraživanje također navodi da je prosječno trajanje prijevare - odnosno tipično vrijeme između trenutka kada prijevare započne i kada se otkrije iznosi oko 14 mjeseci, a najčešće prijevare u promatranim slučajevima dogodile su se u bankarskom sektoru i u sektoru drugih financijskih usluga, državnoj administraciji i proizvodnji (ACFE, 2020, str. 14)

U prepoznavanju prijevarnog ponašanja, zanimljivo je i važno u okvirima ovog dijela rada istaknuti sljedeće podatke: profesionalne prijevare se u većini slučajeva prepoznaju i otkrivaju putem različitih prijava od strane zaposlenika, dobavljača, kupaca (43% analiziranih slučajeva), uz pomoć funkcije interne revizije (15% analiziranih slučajeva), slučajno (5% analiziranih slučajeva), uz pomoć eksterne revizije (4% analiziranih slučajeva) te na neki drugi način (ACFE, 2020, str. 19). Jasno je iz ovog istraživanja da interna revizija igra veliku ulogu u otkrivanju

prijevarnog ponašanja unutar promatranih poduzeća. U 15% analiziranih slučajeva (otprilike 400 slučajeva), interna revizija odigrala je glavnu ulogu u otkrivanju prijevarnog ponašanja te je tako spriječila daljnje financijske gubitke te je pomogla poduzeću u zaustavljanju i saniranju štete (ACFE, 2020, str. 19). Stoga, može se reći da je interna revizija, kada se radi o prepoznavanju prijevarnog ponašanja, daleko učinkovitija nego primjerice eksterna revizija s obzirom da prijevare koje se događaju najčešće nisu u okviru posla eksternog revizora.

U smislu načina na koji je prijevara učinjena, istraživanje donosi podatke da su neke metode učinkovitije u smislu da se prijevara brže otkrije te da su posljedično gubici od prijevara puno manji te tako pasivne metode otkrivanja prijevare, kao naprimjer priznanje počinitelja ili slučajno otkrivanje prijevara su u prosjeku trajale dulje, a bile su povezani s najvećim srednjim gubicima u odnosu na sve ostale metode otkrivanja (ACFE, 2020). S druge strane, aktivne metode otkrivanja koje uključuju osmišljene postupke ili napore za proaktivno otkrivanje prijevara, poput pregleda dokumenata, interne revizije i informatičkih kontrola mogu povezati s kraćim trajanjem prijevara i manjim financijskim posljedicama za poduzeće (ACFE, 2020).

Značaj istraživanja je u činjenici da poduzeća i neprofitne organizacije na temelju zbirnih podataka mogu dobiti uvid u globalna kretanja koja se tiču prijevara te uz pomoć tih primjera unaprijediti svoje poslovanje. S obzirom da istraživanje daje jasne podatke na temelju velikog uzorka, poduzeća bi primjerice mogla obratiti veću pozornost na funkcije u kojima se prijevare u pravilu češće događaju, mogla bi uložiti više resursa u aktivne metode otkrivanja prijevare i slično.

Prethodno navedena istraživanja bavila su se potvrđivanjem teze da funkcija interne revizije doprinosi poboljšanju poslovanja poduzeća na stvarnim primjerima, dok istraživanje pod nazivom „*Fraud risk management in internal audit*“ provedeno 2020. godine objašnjava i potvrđuje ulogu i mjesto funkcije interne revizije u programu upravljanja rizicima u poduzeću na temelju upitnika kojeg su ispunjavali različiti dionici poduzeća. Naime, autori ističu da se funkcija interne revizije nakon korporativnih skandala, a koji su prouzročeni prijevarama u poduzeću, našla pod pritiskom javnosti, poduzeća i različitih dionika u smislu njihove uloge u programu upravljanja rizicima poduzeća (Kroll i IAF, 2020). Stoga, istraživanje prije svega želi utvrditi kolika je učinkovitost uključenosti funkcije interne revizije u program upravljanja

rizicima u poduzeću te tko je u poduzeću odgovoran za prepoznavanje, sprječavanje i istraživanje prijevare (Kroll i IAF, 2020). Istraživanje provedeno na 704 ispitanika došlo je do sljedećih zaključaka o značaju funkcije interne revizije u sudjelovanju u programu upravljanja rizicima u poduzeću: ispitanici su u većini zadovoljni funkcioniranjem programa upravljanja rizicima u koje je uključena funkcija interne revizije i smatraju da ona doprinosi učinkovitosti programa, a samim time i minimiziranju rizika, što znači da smatraju da je funkcija interne revizije značajna u njihovom poslovanju; ispitanici su mišljenja da funkcija interne revizije dominantno ima glavnu ulogu u zaštiti poduzeća od rizika od prijevare (41%), dok manjina ispitanika smatra da menadžment ima glavnu ulogu te su ispitanici mišljenja da je funkcija interna revizije više uključena u istraživanje prijevare nego njihovo sprječavanje (Kroll i IAF, 2020, str. 11-16). Međutim, istraživanje ističe da su dobiveni rezultati o najvećem uključenosti funkcije interne revizije u istraživanje prijevare začuđujući i neočekivani, s obzirom da to najčešće funkcija interne revizije ima ograničene resurse po ovom pitanju. Također, istraživanje obrađuje i različita ograničenja s kojima se funkcija interne revizije susreće, a koja joj onemogućuje da dosegne svoj puni potencijal u prepoznavanju i sprječavanju prijevarnog ponašanja, a isti će biti detaljnije objašnjena u nastavku rada. Zaključno, može se reći i da ovo istraživanje naglašava da različite strane imaju visoka očekivanja od funkcije interne revizije u zaštiti poduzeća od prijevare, a poglavito rizika od prijevare. Kako bi funkcija interne revizije opravdala očekivanja, doprinijela poslovanju poduzeća i na pravi način ispunila svrhu svoga postojanja, zadatak je također i ostalih sudionika da joj potpomognu te da se ne oslanjaju isključivo na nju kao jedinu vrstu obrane od prijevarnog ponašanja.

#### **4.3. Ograničenja interne revizije u sprječavanju prijevarnog ponašanja**

Različita ograničenja u radu funkcije interne revizije onemogućuju da funkcija interne revizije doživi svoj puni potencijal te da poduzeću pomogne u sprječavanju i prepoznavanju prijevarnog ponašanja. Neka od ograničenja koja će biti obrađena u okviru ovog rada jesu nedostatak edukacije internih revizora i nemogućnost prilagodbe suvremenim uvjetima poslovanja, nedostatak osoblja, organizacijski položaj funkcije interne revizije i potpora ostalih sudionika koji imaju odgovornosti u sprječavanju prijevarnog ponašanja.



Da bi funkcija interne revizije bila učinkovita, osoblje mora biti educirano te se mora kontinuirano usavršavati, a interni revizori se svakodnevno moraju prilagođavati suvremenim uvjetima poslovanja (Halar, 2020). Kako bi neka osoba postala interni revizor, postoje određeni profesionalni uvjeti postavljeni od strane struke, primjerice formalno obrazovanje, visoka razina stručnosti i kompetentnosti ali od internog revizora se očekuje i da ulaže u usavršavanje i osobni profesionalni razvoj (Tušek, Žager, i Barišić, 2014). Od internog revizora se očekuje da posjeduje različite vještine kao što su naprimjer računovodstvene, informatičke i vještine i iz područja financija i organizacije, a iste se moraju kontinuirano nadopunjavati i nadograđivati zbog različitih izmjena koje se događaju, kao što su to na primjer izmjene računovodstvenih standarda (Tušek i Sever, 2007). Sve navedene vještine pomažu internim revizorima i u smislu prepoznavanja i sprječavanja prijevarnog ponašanja. Tako će primjerice, interni revizor koji poznaje računovodstvene standarde i računovodstvene programe, što znači da posjeduje određene računovodstvene i informatičke vještine, imati veću vjerojatnost prepoznavanja potencijalne prijevare u računovodstvenoj funkciji poduzeća i moći će razumjeti način funkcioniranja internih kontrola uspostavljenih u računovodstvenim procesima. Sve navedeno bi mu trebalo pomoći da ispunjava svoje svakodnevne zadatke te da doprinosi poduzeću u borbi protiv prijevare.

Najveća teškoća koja se javlja u smislu prepoznavanja i sprječavanja prijevarnog ponašanja jest to što se različiti oblici prijevare stalno javljaju i s razvojem tehnologije samo su napredniji te ih je sve teže spriječiti i prepoznati. Stoga, kontinuirano usavršavanje, a posebice u području informacijske tehnologije nužno je u današnjem poslovanju poduzeća i radu internih revizora.

Ograničenje u smislu kontinuiranog usavršavanja koje je nužno za profesionalni razvoj, a time i za mogućnost prepoznavanja prijevarnog ponašanja jest da je pojedincima u internoj reviziji teško izdvojiti određeno vrijeme koje je potrebno za usavršavanje i učenje zbog svakodневnih zadataka s kojima se susreću na poslu (Pirzada, 2013). Nedostatak vremena te pretrpanost poslom u pojedinim poduzećima dovodi do pada kvalitete rada internog revizora te isto onemogućuje želju za učenjem novih stvari i usavršavanjem (Pirzada, 2013). Nakon nekog vremena, ova će činjenica dovesti do pada kvalitete njihovog rada i nemogućnosti uočavanja nekih problema u poduzeću, među kojima mogu biti i različiti oblici prijevare u poduzeću (Pirzada, 2013).

Također, kako je i ranije spomenuto, znanje o prijevarama je specifično i interni revizori uglavnom posjeduju općenito znanje i vještine o istima, a veću mogućnost prepoznavanja i sprječavanja prijevара mogu samo dobiti iskustvom. Također, interni revizor mora posjedovati znanje o ugrađenim internim kontrolama te na neki kritički način promatrati iste, u smislu da bi trebao razumjeti na koji način ugrađene interne kontrole mogu biti izbjegnute.

Još jedno ograničenje u radu funkcije interne revizije i njezine mogućnosti sprječavanja prijevаrnog ponašanja je i nedostatak osoblja, a koji se može povezati i sa nedovoljnim vještinama i nedostatkom vremena za istraživanje prijevара. Naime, prema rezultatima istraživanja Kroll i IAF (2020, str. 8), poduzeća od više od 50 tisuća zaposlenika u svojoj funkciji interne revizije imaju manje od 15 zaposlenih internih revizora. Naime, s obzirom da su u fokusu rada internog revizora svi procesi unutar poduzeća, jasno je da se funkcija interne revizije često bori s nedostatkom osoblja pa i ne čudi situacija da interni revizori ne uspiju prepoznati prijevаrno ponašanje, s obzirom na obuhvat posla i pozornost koju moraju posvetiti svakom angažmanu.

Neki autori kao jedan od nedostataka funkcije interne revizije u procesu prepoznavanja i sprječavanja prijevаrnog ponašanja ističu poziciju interne revizije prema menadžmentu i poduzeću s obzirom da je interna revizija jedna od mnogih funkcija u poduzeću, a interni revizori su samo zaposlenici poduzeća čije aktivnosti kontroliraju (Tušek, Žager, i Barišić, 2014). Ova predrasuda javlja se u situaciji kada je funkcija interne revizije organizirana unutar poduzeća, no naravno, s obzirom da je funkciju interne revizije moguće i eksternalizirati, ovo ograničenje moguće je na neki način minimizirati. Problem koji se događa u situaciji kada je funkcija interne revizije organizirana unutar poduzeća jest neovisnost, a što je temeljna pretpostavka funkcioniranja i ispunjavanja svrhe postojanja unutar poduzeća (Tušek, Žager, i Barišić, 2014).

Upravo zbog ovakvih rezultata istraživanja te brojnih korporativnih skandala koji su potresli globalnu ekonomiju, dio javnosti stava je da rad funkcije interne revizije usmjerava uprava kojoj je funkcija interne revizije podređena te da postoji ograničenost u radu i izvješćivanju. U smislu ograničavanja u izvješćivanju o prijevаrnom ponašanju, funkcija interne revizije koja

nije neovisna u svom radu i koja je direktno podređena menadžmentu, može na zahtjev menadžmenta sakriti neke informacije o potencijalnoj prijevare. Primjerice, menadžment poduzeća zbog ostvarivanja visokih bonusa želi neke informacije predstaviti ranije/kasnije nego što je to potrebno jer te informacije imaju direktan utjecaj na visinu njihovih bonusa. Upravo iz razloga što su prijevare na višim razinama menadžmenta izrazito opasne za opstanak poduzeća, a kako je to i ranije spomenuto, potrebno je da poduzeće organizira takav sustav koji će detektirati i moći otkriti prijevare učinjene na svim razinama, pa čak i onim najvišim. Vrlo često, a kako je to prikazano i na primjeru poduzeća WorldCom, korumpirani menadžment i ostale upravljačke strukture poduzeća, onemogućuju rad funkcije interne revizije koja svoje glavne ciljeve postojanja ne može ostvarivati. Generalno, svako poduzeće koje želi osigurati potpunu transparentnost svog rada i dugoročno osigurati stabilnost poslovanja, pokušat će organizirati funkciju interne revizije što neovisnije i transparentnije, a ona u svom radu neće biti ovisna i podložna volji pojedinaca.

Također, Kroll i IAF (2020) ističu da različiti sudionici u poduzeću, ali i izvan njega smatraju da funkcija interne revizije ima dominantnu odgovornost u prepoznavanju i sprječavanju rizika od prijevare, za razliku od menadžmenta čija se uloga smatra mnogo manje važnom. Međutim, kako je to i ranije objašnjeno, različiti sudionici imaju razgraničene dužnosti u smislu upravljanja rizicima, pa tako i rizikom od prijevera. Interna revizija se nalazi u nezavidnom položaju s obzirom na to da prema mnogima ima najveću ulogu u sustavu upravljanja rizicima, ali ista nije dio upravljačkih struktura poduzeća i nema direktan utjecaj na odluke koje se donose u poduzeću (Kroll i IAF, 2020). Naravno, zadatak je interne revizije da predlaže korektivne mjere i poboljšanja upravljačkim strukturama poduzeća na temelju provedenih revizija i prikupljenih dokaza, no isključiva je odluka upravljačkih struktura hoće li predložene mjere usvojiti. Stoga, može se reći, da su očekivanja od funkcije interne revizije u prepoznavanju i sprječavanju prijevernog ponašanja visoka, a njezin organizacijski položaj i mogućnost donošenja važnijih poslovnih odluka nisu u skladu s očekivanjima. Jedini način na koji poduzeće može biti uspješno u procesu upravljanja rizicima, a tako i rizikom od prijevare jest suradnjom svih sudionika u poduzeću, njihovom međusobnom komunikacijom, uvažavanjem i suradnjom.

S obzirom na sva ranije navedena ograničenja, jasno je da postoje brojne prepreke internoj reviziji u prepoznavanju i sprječavanju prijevarnog ponašanja. Kako bi navedena ograničenja uklonila, nužno je prije svega funkciji interne revizije omogućiti dobar organizacijski položaj, osigurati neovisnost i dobru suradnju svih ostalih uključenih sudionika u proces upravljanja rizikom od prijevara. Nakon što poduzeće funkciji interne revizije omogući povoljan organizacijski položaj, nužno je da ulaže u zaposlenike koji čine funkciju interne revizije. Kao što je i ranije navedeno, cjeloživotno učenje, usavršavanje, razvoj vještina, posebice vještina u vezi s korištenjem naprednih informacijskih tehnologija, ključ su rada i uspješnosti funkcije interne revizije.

## 5. ZAKLJUČAK

Funkcija interne revizije je uspostavljena u poduzeću s ciljem stvaranja dodane vrijednosti za poduzeće. Interna revizija, uz brojne druge zadatke kao što su ispitivanje organiziranosti, razvoj i predlaganje poboljšanje efikasnosti različitih funkcija u poduzeću, ima ulogu i odgovornosti u okviru prepoznavanja i sprječavanja prijevarnog ponašanja u poduzeću u kojem djeluje. Interni revizori organizirani su u Institut internih revizora koji donosi standarde, etički kodeks i različita pravila i smjernice za rad internih revizora.

Prijevarno ponašanje problem je koji pogađa svaku organizaciju, svaki sektor gospodarstva na svakom geografskom području, a karakterizira je činjenica da ostane sakrivena te da počinitelju prijevare donese neku (ekonomsku) korist. Prijevare za organizaciju, ali i njezinu okolinu donose različite negativne posljedice koje mogu biti financijske i nefinancijske.

Pojam prijevara i razloge nastanka prijevara pokušavaju objasniti brojni istraživači, a model trokuta prijevare je koncept koji ističe tri bitne komponente koji zajedno utječu na povećanje mogućnosti od počinjenja prijevare, a to su: pritisak, prilika i sklonost prijevari.

Odgovornost za sprječavanje i otkrivanje prijevara u poduzeću imaju različiti sudionici. Svakako, u poduzeću ne bi smjela postojati izravna odgovornost interne revizije za sprječavanje i prepoznavanje prijevarnog ponašanja. Prije svega, to je zadatak menadžmenta koji donosi odluke i upravlja poduzećem. Od internog revizora se ne može se očekivati da ima stručnost da detaljno istraži nastanak, tijek i posljedice prijevare te bi takve istrage o prijevarama trebale provoditi iskusne osobe koje su obrazovane i kvalificirane upravo za područje detaljnog istraživanja prijevara.

Kako bi funkcija interne revizije mogla ostvarivati svoje osnovne zadatke, kao što je i kontrola poslovanja kako bi se otkrilo potencijalno prijevarno ponašanje, nužna je potpora menadžmenta i drugih funkcija unutar poduzeća i međusobna suradnja svih sudionika. Kako bi se prikazao značaj potpore funkciji interne revizije, istaknut je primjer poduzeća WorldCom, koje je naposljetku propalo i ostavilo brojne posljedice na američko i svjetsko gospodarstvo, a

sve zbog loše uspostavljenog sustava i nemogućnosti funkcioniranja funkcije interne revizije zbog brojnih otežavajućih čimbenika.

S obzirom na navedena istraživanja, zapažanja različitih autora i mišljenje brojnih sudionika koja imaju neku ulogu u poslovanju poduzeća, može se reći da funkcija interne revizije igra glavnu ulogu u otkrivanju prijevarnog ponašanja i sprječavanju velikih financijskih gubitaka, te je u tom polju dokazano učinkovitija od primjerice eksterne revizije.

Uz relativnu ovisnost o menadžmentu i poduzeću u kojem djeluje, neki od ograničavajućih faktora koji onemogućuju funkciji interne revizije da prepozna i spriječi prijevarno ponašanje su i nedostatak edukacije internih revizora u području prijave, nedostatno usavršavanje u području prijave, nedovoljna suradnja između interne revizije i ostalih sudionika koji imaju odgovornost za sprječavanje prijevara i isključivo oslanjanje na funkciju interne revizije kao jedinog „alata“ za prepoznavanje i sprječavanje prijevara unutar poduzeća.

## LITERATURA

1. Abdalla M. O. (2017.), *The Risk of Fraud and the Role of Internal Audit* [e-publikacija], preuzeto s <http://www.internalauditor.me/article/the-risk-of-fraud-and-the-role-of-internal-audit/>
2. ACFE (2020.), *Coronavirus Pandemic Is a Perfect Storm for Fraud* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.acfe.com/press-release.aspx?id=4295010491>
3. ACFE (2020.), *Report to the nations: 2020 Global study on occupational fraud and abuse* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2020/>
4. ACFE (2021.), *The Fraud Triangle* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.acfe.com/fraud-triangle.aspx>
5. ACPO (2007.), *The Nature, Extent and Economic Impact of fraud in the UK* [e-publikacija], preuzeto s [http://orca.cf.ac.uk/48242/1/ACPO%20final%20nature%20extent%20and%20economic%20imp](http://orca.cf.ac.uk/48242/1/ACPO%20final%20nature%20extent%20and%20economic%20impact%20of%20fraud.pdf)  
[act%20of%20fraud.pdf](http://orca.cf.ac.uk/48242/1/ACPO%20final%20nature%20extent%20and%20economic%20imp)
6. Asraf, J. (2011.), *The accounting fraud at WorldCom: The causes, the characteristics, the consequences and the lesson learned*, doktorski rad, The University of Central Florida, Orlando, FL, preuzeto 1. srpnja 2020. godine s <https://stars.library.ucf.edu/honorstheses1990-2015/1107/>
7. Awang, N., Hussin, N., Razali, F. i Tablib, S. (2020.), Fraud Triangle Theory: Calling for new factors, *Insight Journal*, 7(1) [10.24191/ij.v7i1.62](https://doi.org/10.24191/ij.v7i1.62)
8. Coram, P., Ferguson, C. i Moroney, R. (2006.), The value of Internal Audit in Fraud Detection, *Accounting and finance*, 48(8), 543-559. [www.afaanz.org]
9. Drogas, G., Pazarkis, M., Anagnostopoulou, E. i Papachristou, A. (2017.), The effect of internal audit effectiveness, auditor responsibility and training in fraud detection, *Accounting and*

*Management Information System*, 16(4), 435-454. <http://dx.doi.org/10.24818/jamis.2017.04001>

10. Halar, P. (2020.), Postojeće stanje i perspektive profesionalnog razvoja internih revizora u dobu digitalne ekonomije, u: *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu* (str. 78-94.), Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

11. Horvat, T. (2008.), Značenje interne revizije za uspješnost poslovanja društva, *Računovodstvo, revizija i financije*, 18(9), 80-83., preuzeto 24. lipnja 2020. godine s <https://www.rrif.hr/clanak-11481/>

12. Hrvatska revizorska komora (2010.), *Međunarodni revizijski standard 220 kontrola kvalitete za reviziju financijskih izvještaja [e-publikacija]*, preuzeto s [http://www.revizorska-komora.hr/pdf/MRevS/1\\_KB-za-CIP-124.pdf](http://www.revizorska-komora.hr/pdf/MRevS/1_KB-za-CIP-124.pdf)

13. IIA (2016.), *Managing the business Risk of fraud: A practical guide [e-publikacija]*, preuzeto s [https://www.acfe.com/uploadedfiles/acfe\\_website/content/documents/managing-business-risk.pdf](https://www.acfe.com/uploadedfiles/acfe_website/content/documents/managing-business-risk.pdf)

14. IIA (2017.), *Standards and Guidance – IPPF*, preuzeto 14. srpnja 2020. godine s <https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/Standards-and-Guidance-IPPF.aspx>

15. IIA (2017a.), *Međunarodni standardi za profesionalno obavljanje interne revizije [e-publikacija]*, preuzeto s <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Croatian.pdf>

16. IIA (2017b.), *Implementation Guides [e-publikacija]*, preuzeto s <https://www.ii.nl/SiteFiles/Downloads/2017-Implementation-Guides-ALL.pdf>

17. IIA (2017c.), *Engagement Planning: Assessing Fraud Risks [e-publikacija]*, preuzeto s <https://bookstore.theiia.org/engagement-planning-assessing-fraud-risks>



18. IIA (2017c.), *Practice Guide: Internal Auditing and Fraud* [e-publikacija], preuzeto s <https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Internal-Auditing-and-Fraud-Practice-Guide.aspx>
19. IIA (2019.), *Fraud and internal audit: Assurance over fraud controls fundamental to success* [e-publikacija], preuzeto s <https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/Fraud-and-Internal-Audit.pdf>
20. IIA (2018.), *Uloga interne revizije u korporativnom upravljanju* [e-publikacija], preuzeto s [https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Internal-Auditings-Role-in-Corporate-Governance\\_CRO.pdf](https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Internal-Auditings-Role-in-Corporate-Governance_CRO.pdf)
21. IIA (2020.), *Globalne perspektive i uvidi - Model tri linije – Važan alat za uspjeh svake organizacije* [e-publikacija], preuzeto s <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/GPI-Three-Lines-Model-Croatian.pdf>
22. Jackson, K.R., Holland, D.V., Albrecht, C. i Woolstenhulme, D.R. (2010.), *Fraud Isn't Just For Big Business: Understanding the Drivers, Consequences, and Prevention of Fraud in Small Business*, *The Journal of International Management Studies*, 5(1), 160-164. [www.jimsjournal.org](http://www.jimsjournal.org)
23. Kaplan, R. i Kiron, D. (2007.), *Accounting Fraud at WorldCom*, preuzeto 26. lipnja 2020. godine s <https://bit.ly/3hDDBpw>
24. Kasey, M. (2010.), *Characteristics of internal audits and fraud detection*, doktorski rad, The University of Texas at San Antonio, Texas, preuzeto 28. srpnja 2020. godine s <https://na.theiia.org/iia/PDF/Public%20Documents/Barrett%20Doctoral%202009%20Martin.pdf>
25. Kroll i IAF (2020.), *Fraud risk management in internal audit* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.kroll.com/-/media/kroll/pdfs/kroll-iaa--internal-auditor-role-fraud-risk-management-report.pdf>

26. Mahajan, R i Sharma, V. (2014.), *Fraud risk management: providing insight into fraud prevention, detection and response* [e-publikacija], preuzeto s <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/finance/Forensic-Proactive-services/in-fa-frm-noexp.pdf>
27. Moyes, D.G., Lin, P., Landry, M.R. i Vicdan, H. (2006.), Internal Auditors' perception of the effectiveness of red flags to detect fraudulent financial reporting, *Journal of Accounting, Ethics & Public Policy*, 6(1), 1-28. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.961457>
28. Oki Dewa Brata, I. i Gusnandar Annan, S. (2021.), The Influence Of Internal Audit Toward Fraud Prevention In One Of Banks In Bandung, *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(8), 840-845., <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i8.2914>
29. Pirzada, K. (2013.), Evaluating the factor of cost and benefit of internal audit, *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(14), 72-79, preuzeto 28. srpnja 2020. godine s [https://www.researchgate.net/publication/258205593\\_Evaluating\\_The\\_Factor\\_Of\\_Cost\\_And\\_Benefit\\_Of\\_Internal\\_Audit](https://www.researchgate.net/publication/258205593_Evaluating_The_Factor_Of_Cost_And_Benefit_Of_Internal_Audit)
30. Pretnar Abičić, S. (2015.), Revizorovo priopćavanje nedostataka u internim kontrolama, *Računovodstvo revizija i financije*, 15(5), 119-125., preuzeto 23. lipnja 2020. godine s <https://www.rrif.hr/clanak-16320/>
31. Pretnar Abičić, S. (2015.), Uloga i odgovornosti revizora u detektiranju prijevarnog financijskog izvještavanja, *Računovodstvo revizija i financije*, 15(3), 177-185., preuzeto 22. lipnja 2020. godine s <https://www.rrif.hr/clanak-16204/>
32. PricewaterhouseCoopers (2018.), *Globalno istraživanje gospodarskog kriminala i prijevara: Izvucimo prijere na svjetlo dana - Izvješće za Hrvatsku za 2018. godinu* [e-publikacija], preuzeto s [https://www.pwc.hr/hr/forenzicke-usluge/Gecs\\_2018\\_HR\\_20\\_02\\_2019.pdf](https://www.pwc.hr/hr/forenzicke-usluge/Gecs_2018_HR_20_02_2019.pdf)
33. Renko, K. (2011.), *Korupcija uzroci, posljedice, prevencija* [e-publikacija], preuzeto s <https://mpu.gov.hr/UserDocImages//dokumenti/Antikorupcija//Antikorporacija%20brosura>

[%20za%20web2.pdf](#)

34. Suman, S. i Mijić, H. (2014.), Čimbenici korporativnog upravljanja u sprječavanju prijevara, *Računovodstvo revizija i financije*, 14 (9), 123-128., preuzeto 22. lipnja 2020. godine s <https://www.rrif.hr/clanak-15770/>

35. Štahan, M. (2017., 7. prosinac), Prijevare u financijskim izvještajima, *TEB poslovno savjetovanje*, preuzeto s <https://www.teb.hr/novosti/2017/prijevare-u-financijskim-izvjestajima/>

36. Štahan, M. (2018., 6. travanj), Mogu li revizori otkriti/spriječiti prijevaru, *TEB poslovno savjetovanje*, preuzeto s <https://www.teb.hr/novosti/2018/mogu-li-revizori-otkritisprjeciti-prijevaru/>

37. Tracey, J. i Gordon A. (2009.), *Fraud in a downturn: A review of how fraud and other integrity risks will affect business in 2009* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.pwc.com/gr/en/publications/assets/fraud-in-downturn.pdf>

38. Tušek, B. i Sever, S., (2007.), Uloga interne revizije u povećanju kvalitete poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj, u: *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu* (str. 27-294.), Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

39. Tušek, B., Žager L. i Barišić I. (2014.) *Interna revizija*, Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika

40. UNODC (2013.), Izloženost poslovnog sektora korupciji i kriminalu u Hrvatskoj: utjecaj korupcije i drugih oblika kriminala na privatne tvrtke [e-publikacija], preuzeto s [https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/statistics/corruption/Croatia\\_Business\\_corruption\\_report\\_CRO.pdf](https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/statistics/corruption/Croatia_Business_corruption_report_CRO.pdf)

41. Vitezić, N. (2012.), Sprječavanje prijevара kao sastavni dio zadataka internog revizora i menadžmenta, *Računovodstvo revizija i financije*, 12(3), 133-138., preuzeto 22. lipnja 2020. godine s <https://www.rrif.hr/clanak-13922/>

42. Vitezić, N. (2015.), Revizorovo priopćavanje nedostataka u internim kontrolama, *Računovodstvo revizija i financije*, 15(5), 119-125., preuzeto 23. lipnja 2020. godine s <https://www.rrif.hr/clanak-16320/>

## POPIS SLIKA

Slika 1: Trokut prijevare.....	12
Slika 2: Dijamant prijevare.....	14
Slika 3: Model tri linije .....	23

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Pregled osnovnih kategorija profesionalne prijevare .....	7
Tablica 2: Pregled sudionika i njihovih odgovornosti u kontekstu sprječavanja i otkrivanje prijevara .....	16
Tablica 3: Standardi koji se odnose na upravljanje rizikom od prijevare .....	28