

# Interne kontrole kao instrument upravljanja rizicima

---

**Baković, Ivan**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*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:148:866147>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-14**



*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**

**INTERNE KONTROLE KAO INSTRUMENT UPRAVLJANJA  
RIZICIMA**

Diplomski rad

**Ivan Baković**

**Zagreb, prosinac 2022.**

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

**INTERNE KONTROLE KAO INSTRUMENT UPRAVLJANJA  
RIZICIMA**

**INTERNAL CONTROLS AS AN INSTRUMENT FOR RISK  
MANAGEMENT**

Diplomski rad

**Student: Ivan Baković**

**JMBAG studenta: 0067557171**

**Mentor: Prof.dr.sc. Boris Tušek**

**Zagreb, prosinac 2022.**

## **Sažetak**

Menadžment organizacije odgovoran je za postavljanje organizacijskih ciljeva koji trebaju biti usklađeni s ciljevima dioničara i svih ostalih interesno utjecajnih skupina. Interne kontrole sastavni su dio internog nadzora, a predstavljaju prethodni ili preventivni nadzor u organizaciji. Učinkovite interne kontrole trebale bi biti pomoćno sredstvo za ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Brojni su rizici kojima je organizacija izložena, ali kvalitetnim procesom upravljanja rizicima, može se smanjiti negativan utjecaj rizika i povećati pozitivan utjecaj rizika, što povećava vjerojatnost ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Jedan od mnogih rizika koji se mogu pojaviti u organizaciji je rizik prijevare. Interne kontrole koriste se kao instrument ili alat za upravljanje rizikom prijevare, a ukoliko su interne kontrole učinkovite, povećava se kvaliteta upravljanja rizicima, što u konačnici utječe na povećanje vjerojatnosti ostvarivanja organizacijskih ciljeva koje je menadžment postavio.

**Ključne riječi:** menadžment, ciljevi, interne kontrole, upravljanje rizicima, rizik prijevare, upravljanje rizikom prijevare

## **Abstract**

The management of the organization is responsible for setting organizational objectives which should be aligned with objectives of shareholders and other interest groups. Internal controls are an integral part of internal oversight and they represent previous or preventive oversight in the organization. Efficient internal controls should be an auxiliary tool for achieving organizational objectives. There are many risks to which an organization is exposed, but with a quality risk management process, the negative aspect of risk can be reduced and the positive aspect of risk can be increased which increases probability of achieving organizational objectives. One of many risks which can occur in the organization is fraud risk. Internal controls are used as an instrument or tool for fraud risk management and if internal controls are effective, that increases quality of risk management and in the end it affects and increases probability of achieving organizational objectives which management has set.

**Key words:** management, objectives, internal controls, risk management, fraud risk, fraud risk management

## 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, 1. prosinca 2022.

---

(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 manner, 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, the 1<sup>st</sup> of December, 2022

---

(place and date)

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i ciljevi rada.....	1
1.2. Metode istraživanja i izvori podataka .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	1
2. SUSTAV INTERNOG NADZORA I INTERNE KONTROLE .....	2
2.1. Sustav internog nadzora .....	5
2.1.1. Prethodni nadzor .....	6
2.1.2. Naknadni nadzor .....	7
2.2. Pojam, ciljevi i vrste internih kontrola .....	8
2.2.1. Pojmovno određenje interne kontrole .....	8
2.2.2. Ciljevi internih kontrola .....	10
2.2.3. Vrste internih kontrola .....	10
2.3. Ograničenja internih kontrola.....	13
2.4. Model tri linije obrane za učinkoviti proces upravljanja rizicima i kontrole .....	14
3. ULOGA INTERNIH KONTROLA U UPRAVLJANJU RIZICIMA .....	18
3.1. Upravljanje rizicima.....	18
3.1.1. Pojam rizika.....	20
3.1.2. Vrste rizika .....	23
3.2. Dva pristupa upravljanja rizicima u organizaciji .....	25
3.2.1. Tradicionalni pristup upravljanju rizicima .....	26
3.2.2. Integrirano upravljanje rizicima .....	27
3.3. COSO okvir upravljanja rizicima.....	29
3.4. Povezanost uspostave sustava internih kontrola s procesom upravljanja rizicima .....	32
3.5. Struktura sustava internih kontrola, COSO model sustava internih kontrola .....	34
3.5.1. Kontrolno okruženje.....	35
3.5.2. Procjena rizika.....	36

3.5.3. Kontrolne aktivnosti.....	37
3.5.4. Informiranje i komunikacija.....	38
3.5.5. Nadzor .....	38
3.6. Upravljanje rizikom prijevare .....	39
3.6.1. Rizik prijevare .....	40
3.6.2. Trokut i dijamant prijevare.....	41
3.6.3. Elementi trokuta i dijamanta prijevare .....	42
4. INTERNE KONTROLE KAO INSTRUMENT UPRAVLJANJA RIZIKOM PRIJEVARE, SLUČAJ PRIJEVARE U SOCIÉTÉ GÉNÉRALE BANCI .....	44
4.1. Opis slučaja prijevare u Société Générale banci .....	44
4.1.1. Uvod u slučaj prijevare .....	44
4.1.2. Informacije o Jérôme Kervielu, trgovcu dionicama u Société Général banci.....	45
4.1.3. Kako je Kerviel skrivao lažna trgovanja? .....	46
4.1.4. Interne kontrole i upozorenja tijekom prijevare u Société Générale banci .....	48
4.1.5. Otkrivanje prijevare u Société Générale banci.....	51
4.1.6. Posljedice prijevare u Société Générale banci .....	52
4.2. Ocjena primjerenosti sustava internih kontrola u Société Générale banci prema COSO modelu.....	53
4.2.1. Kontrolno okruženje u Société Générale banci.....	54
4.2.2. Procjena rizika u Société Générale banci.....	55
4.2.3. Kontrolne aktivnosti u Société Générale banci .....	56
4.2.4. Informiranje i komunikacija u Société Générale banci .....	58
4.2.5. Nadzor u Société Générale banci .....	59
4.2.6. Ukupna ocjena primjerenosti sustava internih kontrola u Société Générale banci prema COSO modelu i zaključna razmišljanja o prijevari.....	61
4.3. Elementi trokuta i dijamanta prijevare u Société Générale banci .....	62
5. ZAKLJUČAK .....	63
LITERATURA.....	65

POPIS SLIKA .....	67
ŽIVOTOPIS .....	68



## **1. UVOD**

U prvom poglavlju ili uvodu ovog diplomskog rada opisat će se predmet i ciljevi rada, metode istraživanja i izvori podataka te sadržaj i struktura rada.

### **1.1. Predmet i ciljevi rada**

Predmet ovoga diplomskog rada su interne kontrole kao instrument upravljanja rizicima. Ciljevi ovoga diplomskog rada su čitatelju teorijski i na primjeru objasniti: sustav internog nadzora, pojam i vrste internih kontrola, povezanost internih kontrola i interne revizije u sustavu internog nadzora, korištenje internih kontrola kao alata odnosno instrumenta za upravljanje rizicima. Osim navedenih ciljeva, kao najvažniji cilj ovog diplomskog rada ističe se ukazivanje autora na važnost uspostave učinkovitog i kvalitetnog sustava internih kontrola u poduzeću ili organizaciji kako bi se omogućilo ostvarivanje postavljenih organizacijskih ciljeva i kako bi se interne kontrole koristile kao instrument upravljanja rizicima, posebice kao instrument upravljanja rizikom prijevare.

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

Za potrebe pisanja diplomskog rada korišteni su sekundarni izvori podataka iz područja društvenih znanosti (Ekonomije), a najvećim dijelom iz područja računovodstva i revizije. Stručne knjige koje su korištene kao izvor podataka za pisanje ovoga diplomskog rada bile su obvezna literatura za polaganja raznih kolegija na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. Uz stručne knjige korištene su publikacije u zbornicima i materijali stručnih organizacija pronađeni na internetu. Metoda dedukcije korištena je kako bi se od općeg rješenja došlo do posebnog ili pojedinačnog zaključka o temi ovog diplomskog rada.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Diplomski rad sastoji se od pet poglavlja. Uvod predstavlja prvo poglavlje. U drugom poglavlju teorijski se opisuje sustav internog nadzora i interne kontrole. U trećem poglavlju teorijski se opisuje uloga internih kontrola u upravljanju rizicima s naglaskom na interne kontrole kao instrument za upravljanje rizikom prijevare. Četvrto poglavlje kao najvažniji dio diplomskog rada odnosi se na interne kontrole kao instrument upravljanja rizikom prijevare na primjeru stvarne prijevare u uglednoj i velikoj financijskoj instituciji. Posljednje, peto poglavlje je zaključak u kojem će autor ukratko napisati zaključke do kojih je došao pišući diplomski rad.

## 2. SUSTAV INTERNOG NADZORA I INTERNE KONTROLE

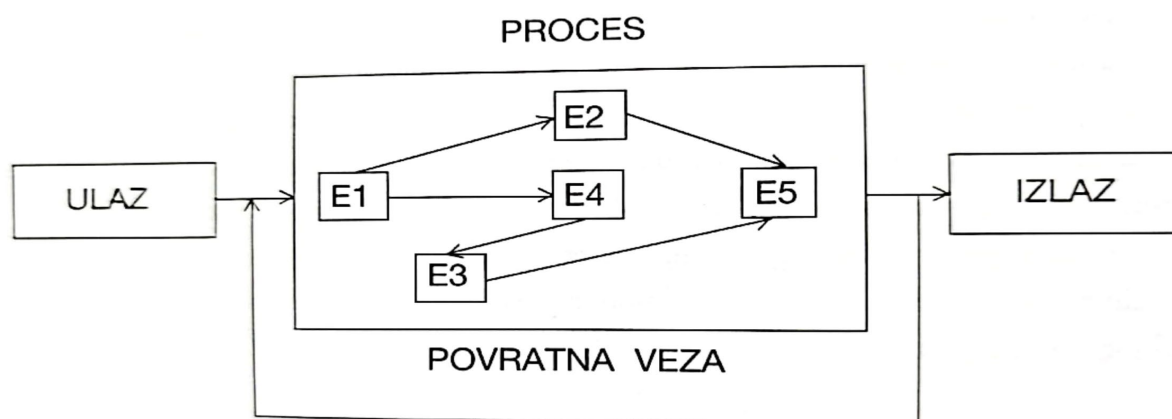
Kako bi se bolje razumio sustav internog nadzora potrebno je detaljnije opisati pojam sustava, grafički ga prikazati te povezati pojam sustava i podsustava.

„Sustav se uobičajeno promatra kao skup međusobno povezanih elemenata koji teže ostvarivanju određenog cilja. Riječ sustav vrlo često se koristi u svakodnevnom životu. Tako možemo govoriti o gospodarskom sustavu, političkom sustavu, zdravstvenom sustavu, socijalnom sustavu, upravljačkom ili npr. informacijskom sustavu.“<sup>1</sup>

Dakle, sustav označava skup svih elemenata koji imaju svoju svrhu i pomoću kojih se ostvaruje određeni cilj. Sve u našem okruženju može se promatrati i definirati kao sustav. Kao što je već prethodno spomenuto, sustav se koristi u mnogim djelatnostima i to ukazuje na važnost razumijevanja sustava i svih njegovih elemenata. Svaki sustav ima određeni broj elemenata koji su međusobno povezani i ukoliko svaki element sustava ostvaruje svoju svrhu, tada sustav djeluje učinkovito i u konačnici se ostvaruje zadani cilj sustava.

Na slici 1. sustav je prikazan grafički. Sustav se sastoji od ulaza, obrade (proces), izlaza i povratne veze.

Slika 1. Grafički prikaz sustava



Izvor: Tušek, B, Žager, L., Barišić, I. (2014) *Interna revizija*. Zagreb: HZRiFD, str. 4

<sup>1</sup> Mamić Sačer, I., Žager, K. (2008) *Računovodstveni informacijski sustavi: Poduzeće kao sustav*. Zagreb: HZRiFD

„U literaturi se nalazi mišljenje po kojem sustav čine dva ili više međusobno povezanih elemenata koji imaju ova svojstva:

- svaki element utječe na funkcioniranje cjeline
- svaki element nalazi se pod utjecajem barem jednog elementa u sustavu
- svaka moguća podskupina elemenata ima prva dva svojstva“<sup>2</sup>

„Budući da se ta svojstva mogu pripisati gotovo svim pojavama u prirodi i društvu (od atoma i zrnca pijeska, preko čovjeka do obitelji, države, planeta Zemlje i čitavog Sunčeva sustava), što i jest bitno za primjenu teorije sustava, broj pojmova koji se mogu označiti kao sustav praktički je beskonačan.“<sup>3</sup>

Svaki sustav moguće je podijeliti na podsustave, a samim time može se vidjeti veza između sustava i podsustava odnosno manjih elemenata koji kao cjelina čine jedan sustav.

Tako npr. poduzeće može biti sustav koji se dijeli na: izvršni podsustav, informacijski podsustav i upravljački podsustav. Izvršni, informacijski i upravljački podsustav se dalje dijele na podsustave. Izvršni podsustav u kojem se nalaze funkcije poduzeća dijeli se na: nabavu, proizvodnju, prodaju, financije i sl. Informacijski podsustav se dijeli na: računovodstveni i neračunovodstveni. Upravljački podsustav se dijeli na: planiranje, odlučivanje, rukovođenje i kontrolu koje čine glavne funkcije menadžmenta.

Svaki od navedenih podsustava poduzeća ima svoju svrhu i ako je svrha podsustava ostvarena, tada poduzeće kao sustav djeluje učinkovito i ostvaruje svoje ciljeve.

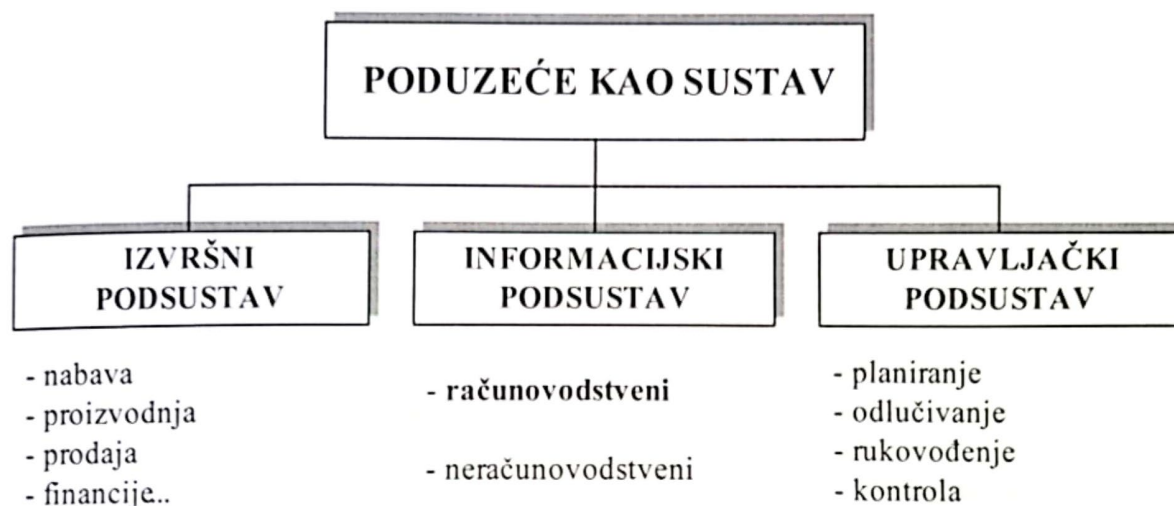
Na slici 2. nalazi se prikaz poduzeća kao sustava i svih podsustava odnosno svih elemenata koji čine jedan sustav, a to je u ovom slučaju, poduzeće, poslovni subjekt ili organizacija.

---

<sup>2</sup> Cingula, M., (2016) *Uvod u organizaciju: Organizacija kao sustav*. U: Galetić, L., ur., *Organizacija*. Zagreb: Sinergija, str. 6-8

<sup>3</sup> Cingula, M., (2016) *Uvod u organizaciju: Organizacija kao sustav*. U: Galetić, L., ur., *Organizacija*. Zagreb: Sinergija, str. 6-8

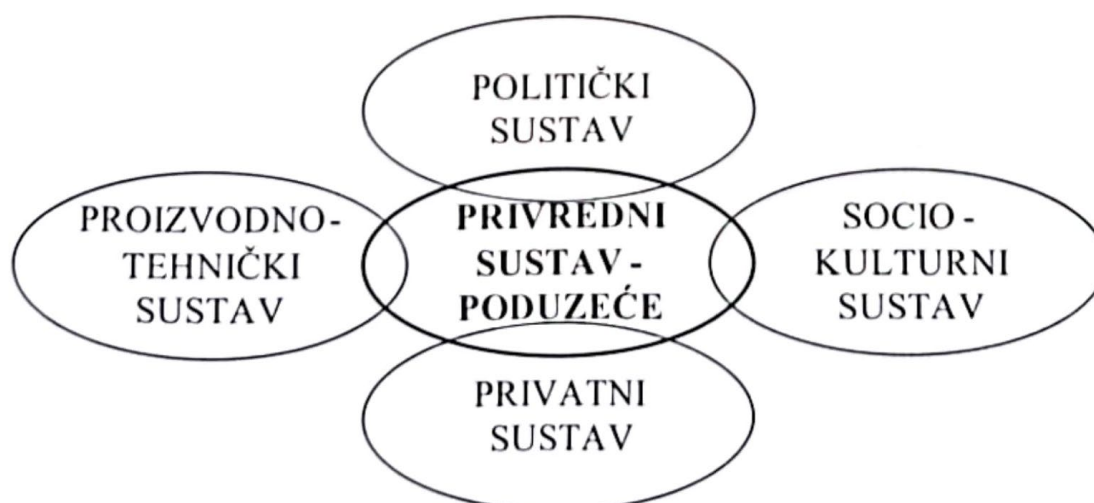
Slika 2. Poduzeće kao sustav



Izvor: Mamić Sačer, I. i Žager, K., (2008) *Računovodstveni informacijski sustavi: poduzeće kao sustav*. Zagreb, HZriFD, str.7

„Poslovni subjekt, poduzeće, može imati svoje podsustave, ali isto može biti podsustav nekog drugog, većeg podsustava. Tako npr. poslovni subjekt je istovremeno i podsustav ukupnog gospodarskog sustava. Osim toga, važno je naglasiti da je poslovni sustav povezan i međuzavisan i sa ostalim društvenim podsustavima: pravnim, političkim, proizvodno tehničkim, socio-kulturnim.“<sup>4</sup> Sve navedeno prikazano je na slici 3.

Slika 3. Povezanost poduzeća s ostalim društvenim sustavima



Izvor: Mamić Sačer, I., Žager, K. (2008) *Računovodstveni informacijski sustavi: poduzeće kao sustav*. Zagreb, HZriFD, str. 7

<sup>4</sup> Mamić Sačer, I. i Žager, K. (2008) *Računovodstveni informacijski sustavi: poduzeće kao sustav*. Zagreb, HZriFD, str. 7

## 2.1. Sustav internog nadzora

„U uvjetima naglašene tržišne orijentacije i privatnog vlasništva nadzor poprima sve važniju ulogu i značenje u svim područjima ljudskog djelovanja. Međusobno povezani i zavisni dijelovi ili podsustavi ukupnog političkog i ekonomskog sustava postavljaju određene ciljeve koje nastoje ostvariti. Podloga za ostvarivanje tih ciljeva i funkcioniranje sustava svakako su određena načela, pravila i norme ponašanja i djelovanja. Ipak, u praksi se u pojedinim procesima i stanjima, a napose poslovnima, uočavaju odstupanja od tih pravila, što u konačnici rezultira neostvarivanjem postavljenih ciljeva. U tom kontekstu, nadzor je mehanizam koji sve elemente sustava povezuje i osigurava ostvarivanje unaprijed postavljenih ciljeva i uspješno funkcioniranje sustava, njegov rast, razvoj i opstanak.“<sup>5</sup>

„Nadzor je opći pojam za ispitivanje pravilnosti i otklanjanje nepravilnosti u poslovnim procesima. Prema tijelu koje provodi nadzor postoje: unutarnji (interni) i vanjski (eksterni). Unutarnji (interni) nadzor najčešće razumijeva sustav internih kontrola, a vanjski vanjsku reviziju, kontrolu i inspekciju. Interni nadzor podrazumijeva interne računovodstvene kontrole, interne neračunovodstvene (administrativne) kontrole i internu reviziju.“<sup>6</sup>

Dakle, ako se želi da nadzor djeluje i da ima smisla, potrebno je prije svega postaviti određene ciljeve koji se žele postići. Ukoliko se utvrdi da postoje odstupanja od ciljeva ili da zadani ciljevi nisu ostvareni odnosno da postoje nepravilnosti, tada se nadzorom mogu otkloniti nepravilnosti i osigurati ostvarivanje unaprijed postavljenih ciljeva. Uspostavljanje nadzornog mehanizma je važno kako bi se svako odstupanje od postavljenih ciljeva smanjilo na najmanju moguću mjeru i kako bi se povećala vjerojatnost ostvarivanja postavljenih ciljeva.

Nadzor ne mora nužno biti interni nego postoji i eksterni (vanjski) nadzor. Temeljne vrste revizije prema tijelu koje provodi ispitivanje su: interna i eksterna revizija. Kao što je prije spomenuto, interna revizija zajedno s internim kontrolama predstavlja sustav internog nadzora dok eksterna revizija predstavlja sustav vanjskog ili eksternog nadzora. U teoriji postoje objašnjenja potrebe za uslugama eksterne revizije, a jedna od teorijskih objašnjenja potrebe za neovisnom eksternom revizijom je nadzorna hipoteza koja će detaljnije biti opisana u nastavku.

---

<sup>5</sup> Tušek, B., Žager, L., Barišić, I. (2014) *Interna revizija*. Zagreb, HZRFID, str.56

<sup>6</sup> Petrović, N. (2012). *Značaj internog nadzora u otkrivanju nepravilnosti u poslovnim procesima i njegov doprinos poreznom nadzoru*. str. 89, dostupno na: <https://www.ijf.hr/upload/files/file/PV/2012/7-8/petrovic.pdf> (28. srpnja 2022.)

„Nadzorna hipoteza o potrebi za neovisnom eksternom revizijom temelji se na literaturi o teoriji agenata. Ona predlaže da se revizija provodi u cilju reduciranja troškova koji proizlaze iz konfliktnih interesa između menadžera i vlasnika. Ustvari, menadžer angažira revizora za nadzor koji simultano osigurava realnost tvrdnji u financijskim izvještajima i smanjuje troškove nadzora. Osiguranjem neovisne eksterne revizije pozicija menadžera u poduzeću poboljšana je te se umanjuje nepovjerenje u menadžerovo vodstvo. To stvara potrebu za neovisnom revizijom prema nadzornoj teoriji. Dakle, revizor svojim posredovanjem, reducira nesigurnost naspram pravednosti i kompletnosti informacija prezentiranih u financijskim izvještajima koje je predočio menadžment.“<sup>7</sup>

Osim nadzorne hipoteze kao teorijskog objašnjenja potrebe za uslugama eksterne revizije postoje još: informacijska hipoteza, hipoteza osiguranja te hipoteza lobiranja. Ostale spomenute hipoteze tj. teorije za objašnjavanje potrebe za uslugama eksterne revizije neće se detaljnije objašnjavati. U nastavku se detaljnije objašnjava prethodni i naknadni nadzor kao dio sustava internog nadzora.

### **2.1.1. Prethodni nadzor**

„Temeljna karakteristika prethodnog nadzora je otklanjanje određenih procesa ako nisu u skladu s unaprijed utvrđenim kriterijima. Zato je ova vrsta nadzora preventivna, jer ne dozvoljava izvođenje određenih postupaka koji nisu u skladu s unaprijed utvrđenim kriterijima. Prethodni nadzor ostvaruje se kontrolama...Interna (unutarnja) revizija je naknadni nadzor, prije svega funkcioniranja sustava internih kontrola i ostvarenja poslovanja u skladu s usvojenim ciljevima.“<sup>8</sup>

Prema tome, sustav internih kontrola predstavlja prethodni (preventivni) nadzor dok je interna revizija funkcija u poduzeću koja predstavlja naknadni nadzor što znači da je zadatak funkcije interne revizije nadzor i ocjena funkcioniranja sustava internih kontrola. Dakle, interna kontrola i interna revizija nisu istoznačnice već postoji bitna razlika tih dvaju pojmova, a to je da interna kontrola predstavlja prethodni nadzor, a interna revizija predstavlja naknadni nadzor unutar sustava internog nadzora.

---

<sup>7</sup> Brozović, M., Mamić Sačer, I., Pavić, I., Sever Mališ, S., Tušek, B., Žager, L. (2020) *Revizija: nadzorni mehanizam korporativnog upravljanja*. Zagreb, HZRiFD, str.49

<sup>8</sup> Tušek, B., Žager, L., Barišić, I. (2014) *Interna revizija*. Zagreb, HZRiFD, str. 60

### 2.1.2. Naknadni nadzor

Interna revizija predstavlja naknadni nadzor, a nadzire funkcioniranje sustava internih kontrola koje su preventivne odnosno, kao što je već spomenuto, predstavljaju prethodni nadzor u sustavu internog nadzora. Interna revizija je odjel (funkcija) unutar nekog poduzeća ili organizacije, a mora biti neovisna u odnosu na menadžment i ostale funkcije u organizaciji kako bi interni revizori mogli objektivno procijeniti funkcioniranje sustava internih kontrola. Također, interna revizija ima savjetodavnu ulogu za menadžment organizacije s naglaskom na neovisnost interne revizije kao funkcije i objektivnost internih revizora kao zaposlenika unutar funkcije ili odjela interne revizije u nekoj organizaciji.

„Ciljevi interne revizije uključuju promoviranje djelotvornih kontrola uz razumne troškove. Pojmovno određenje interne revizije ukazuje na njezine temeljne značajke:

- internu reviziju provode osobe zaposlene u poduzeću čije se poslovanje ocjenjuje,
- radi se o neovisnoj funkciji ispitivanja, prosuđivanja i ocjenjivanja, bez ikakvih ograničenja ili restrikcija na prosudbu internog revizora,
- sve aktivnosti poduzeća spadaju u djelokrug rada internog revidiranja,
- interna revizija organizira se kao podrška i pomoć menadžmentu i organizaciji u cjelini, pa je stoga savjetodavna (stožerna) a ne linijska funkcija poduzeća“<sup>9</sup>

Prema novoj definiciji interne revizije koju je objavio Institut internih revizora (eng. Institute of Internal Auditors), „interna revizija je neovisno i objektivno jamstvo i savjetnička aktivnost koja se rukovodi filozofijom dodane vrijednosti s namjerom poboljšanja poslovanja organizacije. Ona pomaže organizaciji u ispunjavanju njezinih ciljeva sistematičnim i na disciplini utemeljenim pristupom procjenjivanja djelotvornosti upravljanja rizicima organizacije, kontrole i korporativnog upravljanja“.<sup>10</sup>

U samoj definiciji interne revizije koju je objavio Institut internih revizora ističe se važnost neovisnosti i objektivnosti interne revizije, savjetnička aktivnost menadžmentu organizacije te obavljanje svih aktivnosti uz namjeru ostvarivanja dodane vrijednosti za cijelu organizaciju. Dakle, funkcija interne revizije ne bavi se samo ocjenjivanjem funkcioniranja internih

---

<sup>9</sup> Tušek, B., Žager, L., Barišić, I. (2014) *Interna revizija*. Zagreb, HZRFID, str. 60

<sup>10</sup>Prilagođeno prema Tušek, B. i Pokrovac, I. (2009). *Istraživanje uključenosti interne revizije u proces upravljanja rizicima poduzeća u Republici Hrvatskoj*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 7 (2), 49-73. str.52 Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/44424> (31. srpnja 2022.)

kontrola već pruža savjetodavne usluge menadžmentu o upravljanju rizicima, internim kontrolama i korporativnom upravljanju.

Dakle, interna revizija je naknadni nadzor koji prije svega procjenjuje učinkovitost i postojanje prethodnog nadzora tj. sustava internih kontrola te pruža savjetodavne usluge menadžmentu s ciljem postizanja dodane vrijednosti za cijelu organizaciju te u svom radu i svim svojim aktivnostima mora biti neovisna, a interni revizori kao osobe koje provode zadatke interne revizije moraju biti objektivni u svom djelovanju.

## **2.2. Pojam, ciljevi i vrste internih kontrola**

Kao što je u prethodnom dijelu već spomenuto, sustav internih kontrola predstavlja prethodni nadzor, a u nastavku će se detaljnije opisati sam pojam interne kontrole, objasniti će se njezini ciljevi i nabrojiti te ukratko opisati vrste internih kontrola.

### **2.2.1. Pojmovno određenje interne kontrole**

„Interna kontrola je proces kojeg oblikuje uprava poduzeća, viši menadžment i osoblje, sa svrhom stjecanja razumnog uvjerenja o ostvarenju sljedećih ciljeva: 1. pouzdanost financijskog izvještavanja, 2. usklađenost poslovanja sa zakonima i ostalom regulativom, 3. učinkovitost i djelotvornost poslovnih operacija i 4. zaštita imovine.“<sup>11</sup>

„Interne kontrole podrazumijevaju sustav kontrolnih, organizacijskih i drugih postupaka, mjera i politika usvojenih radi ostvarivanja navedenih ciljeva. Kontrola je oblik nadzora nad tekućim poslovanjem i ima zadatak utvrditi postupa li u poslovanju u skladu s postavljenim kriterijima pravilnosti. U tom je smislu kontrola preventivna.“<sup>12</sup>

„Sustav internih kontrola oblikuje menadžment poduzeća i on se najčešće razlikuje od poduzeća do poduzeća, što je uvjetovano brojnim čimbenicima, kao što su primjerice, veličina poduzeća, organizacijski oblik, način rukovođenja, osposobljenost ljudi i sl. Prilikom

---

<sup>11</sup> Tušek, B. i Sever, S. (2007) *Uloga interne revizije u povećanju kvalitete poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj-empirijsko istraživanje*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 5 (1), 273-294., str. 275 Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/26135> (31. srpnja 2022.)

<sup>12</sup> Tušek, B. i Sever, S. (2007) *Uloga interne revizije u povećanju kvalitete poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj-empirijsko istraživanje*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 5 (1), 273-294., str. 276 Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/26135> (31. srpnja 2022.)



organiziranja sustava internih kontrola posebnu pažnju treba posvetiti odnosu očekivanih troškova i koristi provođenja kontrolnih postupaka. Naime, bitno je da troškovi kontrolnih postupaka budu niži od koristi koje se mogu očekivati provođenjem nadzora, jer se jedino tako može opravdati postojanje internih kontrola.“<sup>13</sup>

Kao što je već naglašeno, odgovornost za uspostavu i oblikovanje sustava internih kontrola je na menadžmentu organizacije što potvrđuje i činjenica da je „kontrola“ jedna od temeljnih funkcija menadžmenta koje se obrađuju u teoriji menadžmenta. Naravno, menadžment organizacije ne može sam i u svakom slučaju provoditi „kontrolu“ kao jednu od svojih funkcija već će zadatke „kontroliranja“ prebaciti na funkciju interne revizije koja će svojim savjetodavnim aktivnostima pomoći menadžmentu organizacije učinkovito provođenje „kontrola“ kao temeljne funkcije menadžmenta.

„Kontroliranje je sustavni proces usmjeravanja organizacijskih aktivnosti kako bi one bile usklađene s očekivanjima prikazanim u planovima, postavljenim ciljevima i standardima performansi. To je klasična funkcija menadžmenta koja se često naziva menadžerska kontrola ili organizacijska kontrola.“<sup>14</sup>

Bez obzira na to da je odgovornost za uspostavu i oblikovanje sustava internih kontrola na menadžmentu organizacije, interne kontrole provode zaposlenici na svim razinama u određenoj organizaciji što znači da je važno da svi zaposlenici budu upoznati sa kriterijima pravilima, normama, postupcima i metodama poslovanja organizacije u kojoj su zaposleni. Na taj način, svakoj se osobi u organizaciji jasno prikazuju sve njezine ovlasti i odgovornosti, prikazuje se očekivano ponašanje unutar organizacije i svi postupci i metode poslovanja u organizaciji koji dovode do ostvarivanja postavljenih ciljeva.

---

<sup>13</sup> Tušek, B. i Sever, S. (2007). *Uloga interne revizije u povećanju kvalitete poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj-empirijsko istraživanje*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 5 (1), 273-294., str. 276 Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/26135> (31. srpnja 2022.)

<sup>14</sup> Belak, V. (2014) *Menadžment u teoriji i praksi*. Zagreb, Belak excellens, str. 449

### 2.2.2. Ciljevi internih kontrola

Interne kontrole imaju ciljeve koji se dijele na tri vrste ciljeva, a to su: operativni ciljevi, informacijski ciljevi i ciljevi usklađenosti. Operativni ciljevi vežu se uz svakodnevno poslovanje poduzeća i ostvarivanje postavljenih poslovnih ciljeva u svakoj organizacijskoj funkciji. Informacijski ciljevi najviše se vežu uz računovodstveni informacijski sustav i pružanje vjerodostojnih financijskih informacija, a ciljevi usklađenosti najviše se odnose na usklađenost poslovanja organizacije s raznim zakonima, propisima i regulativama. Detaljnije o ciljevima internih kontrola, može se vidjeti u nastavku.

„Operativni ciljevi odnose se na učinkovitost i djelotvornost poslovanja poduzeća. To znači da poduzeće mora imati takav sustav internih kontrola koji će omogućiti kvalitetno upravljanje te ostvarivanje unaprijed postavljenih operativnih i strateških ciljeva poslovanja. Informacijski ciljevi odnose se na pripremu ažurnih, pouzdanih i relevantnih izvješća koji se koriste kao podloga za poslovno odlučivanje internih i eksternih interesnih skupina.“<sup>15</sup>

„Ciljevi usklađenosti odnose se na to da sustav ugrađenih internih kontrola mora osigurati usklađenost cjelokupnog poslovanja poduzeća s relevantnim propisima, odlukama i ostalim internim politikama, planovima i procedurama poduzeća.“<sup>16</sup>

### 2.2.3. Vrste internih kontrola

Kao što je prethodno već spomenuto, poduzeće se može promatrati kao sustav te se dijeli na izvršni, informacijski i upravljački podsustav pa sukladno tome interne kontrole dijele se na: izvršne kontrole, informacijske kontrole i upravljačke kontrole. Takva klasifikacija internih kontrola predstavlja tradicionalni pristup klasifikaciji internih kontrola. Prema suvremenom pristupu dijele internih kontrola koji kao kriterij uzimaju faze ili razine djelovanja kontrola, interne kontrole dijele se na: preventivne, detektivne i korektivne kontrole.

„Administrativne, tj. izvršne (operativne) kontrole svojstvene su izvršnom podsustavu poduzeća. Cilj je administrativnih kontrola uvećati djelotvornost cjelokupnog poslovanja te se ovim kontrolama osigurava istinitost i pouzdanost funkcija unutar izvođačkog podsustava

---

<sup>15</sup> Tušek, B., Žager, L., Barišić, I. (2014) *Interna revizija*. Zagreb, HZRFID, str. 57, 58

<sup>16</sup> Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., (2014) *Interna revizija*. Zagreb, HZRFID, str. 58

poduzeća. Stoga će kontrole unutar izvođačkog podsustava obuhvaćati kontrole kontrole funkcije nabave, razvoja, proizvodnje (pružanja usluga), prodaje, financija, itd.“<sup>17</sup>

„Interne su kontrole ugrađene i sastavni su dio računovodstvenog podsustava, kao najznačajnijeg dijela informacijskog podsustava poduzeća, pa u tom smislu govorimo o internim računovodstvenim kontrolama, koje obuhvaća skup mjera, postupaka i pravila kojima se nastoji neposredno osigurati točnost, valjanost i sveobuhvatnost računovodstvenih evidencija i izvješća, te fizička zaštita imovine poduzeća.“<sup>18</sup>

„Upravljačke kontrole predstavljaju značajne kontrolne postupke koji se provode u okviru upravljačkog podsustava. Međutim, u teorijskom metodološkom okviru uobičajeno se u ovom kontekstu, ipak, govori o dvjema osnovnim skupinama internih kontrola, a to su računovodstvene i administrativne kontrole. S obzirom da je upravljački podsustav odgovoran za provedbu upravljačkih funkcija, ovdje se ne govori o kontroli već upravljačkom nadzoru.“<sup>19</sup>

„Preventivne kontrole imaju za cilj spriječiti nastanak pogrešaka i prijevara prilikom obavljanja svih funkcija unutar poduzeća. Kontrolni postupci koji su postavljeni na preventivnoj razini djeluju na način da su prije svega definirani određeni kriteriji. Ukoliko se prilikom procesiranja podataka ustanovi da ti kriteriji nisu ispunjeni, onemogućava se daljnje procesiranje podataka.“<sup>20</sup>

S obzirom na to da je bolje spriječiti nastanak pogrešaka i prijevara, nije moguće detektirati sve potencijalne pogreške i prijeware pomoću preventivnih kontrola pa zato postoje detektivne kontrole. Detektivne kontrole identificiraju pogreške odnosno nepoželjne događaje koje preventivne kontrole nisu mogle spriječiti nepoželjan događaj.

„Detektivne kontrole ukazuju da postoji određeno odstupanje od očekivanih vrijednosti, a ponekad se ovim kontrolama čak onemogućuje daljnja obrada dok se uočene pogreške ne uklone.“<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> Mamić Sačer, I. i Žager, K. (2008) *Računovodstveni informacijski sustavi: vrste internih kontrola*. Zagreb, HZRFID, str. 77

<sup>18</sup> Tušek, B., Žager, L., Barišić, I. (2014) *Interna revizija*. Zagreb, HZRFID, str.143

<sup>19</sup> Mamić Sačer, I. i Žager, K. (2008) *Računovodstveni informacijski sustavi: vrste internih kontrola*. Zagreb, HZRFID, str. 78

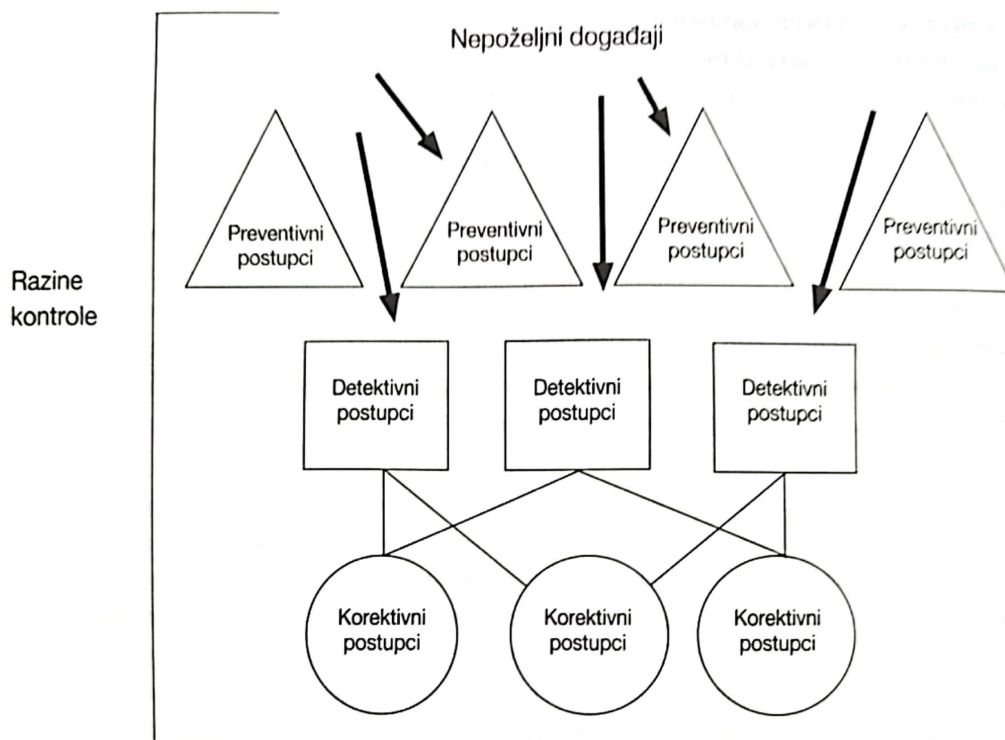
<sup>20</sup> Mamić Sačer, I. i Žager, K. (2008) *Računovodstveni informacijski sustavi: vrste internih kontrola*. Zagreb, HZRFID, str. 79

<sup>21</sup> Mamić Sačer, I. i Žager, K. (2008) *Računovodstveni informacijski sustavi: vrste internih kontrola*. Zagreb, HZRFID, str. 79

U slučaju kada preventivne kontrole nisu uspjele spriječiti nastanak pogreške ili prijevare, a detektivne kontrole nisu uspjele otkriti da je nastala pogreška ili prijevare, tada će se pomoću korektivnih kontrola ili korektivnih kontrolnih postupaka nastoji riješiti problem, pogreška ili potencijalna prijevare. Korektivni kontrolni postupci su treća i najnepoželjnija razina kontrolnih postupaka koja ima zadatak ispraviti otkriveni problem te na taj način spriječiti da se u budućnosti takav problem opet dogodi.

Preventivne, detektivne i korektivne kontrole prikazane su na slici 4. Dakle, na slici se vide tri razine kontrolnih postupaka. Prva razina su preventivni kontrolni postupci koji imaju ulogu sprječavanja nastanka neželjenih događaja, a s obzirom da se svi neželjeni događaji ne mogu spriječiti, onda detektivni postupci na drugoj razini otkrivaju nastanak neželjenog događaja. Ako neželjeni događaj ne bude spriječen na prvoj razini niti otkriven na drugoj razini, tada će korektivni kontrolni postupci na trećoj razini ispraviti problem tj. neželjeni događaj koji je nastao.

**Slika 4. Preventivni, detektivni i korektivni kontrolni postupci**



Izvor: Tušek, B., Žager, L., Barišić, I. (2014) *Interna revizija*. Zagreb, HZRFiD, str. 146

### 2.3. Ograničenja internih kontrola

„Iako interne kontrole pružaju razumno uvjerenje postizanja ciljeva poslovnog subjekta, njihova ograničenja ipak postoje. Interna kontrola ne može spriječiti lošu prosudbu i odluke ili vanjske događaje koji mogu organizaciju dovesti u situaciju da ne ostvari svoje operativne ciljeve. Drugim riječima, čak i ako postoji djelotvoran sustav internih kontrola, može se dogoditi propust ili pogreška.“<sup>22</sup>

„Ograničenja se mogu dogoditi zbog:<sup>23</sup>

- prikladnosti ciljeva koji su uspostavljeni kao preduvjet za sustav internih kontrola
- mogućnosti ljudske prosudbe u donošenju odluka koje mogu biti neispravne i subjektivne
- pogrešaka koje se mogu pojaviti zbog ljudske nepažnje i sitnih grešaka
- sposobnosti menadžmenta da upravlja sustavom internih kontrola
- sposobnosti menadžmenta i drugih zaposlenika i/ili trećih strana da zaobiđe kontrole tajnim dogovorom“

„Ova ograničenja isključuju mogućnost da menadžment dobije apsolutno uvjerenje ostvarivanja postavljenih ciljeva organizacije tj. interne kontrole pružaju razumno uvjerenje, ali ne i apsolutno uvjerenje. Bez obzira na ova neizbježna ograničenja, menadžment bi trebao biti svjestan svih mogućih ograničenja kada odabire, razvija i postavlja kontrole koje će do određene razine smanjiti ova ograničenja.“<sup>24</sup>

Interne kontrole kao preventivni ili prethodni oblik nadzora u sustavu internog nadzora ne mogu pružiti apsolutno uvjerenje o ostvarivanju postavljenih organizacijskih ciljeva upravo zbog gore navedenih ograničenja. Osim navedenih ograničenja i potencijalnih situacija zbog kojih se ograničenja mogu dogoditi, prilikom uspostave sustava internih kontrola potrebno je voditi računa o njihovim troškovima. Važno je oblikovanje i uspostavljanje internih kontrola čiji su troškovi manji od koristi.

---

<sup>22</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) *Internal Control- Integrated Framework*, Executive Summary, str. 9

dostupno na <https://dair.nps.edu/bitstream/123456789/2964/1/SEC809-SMP-13-0077.pdf> (3. kolovoza 2022.)

<sup>23</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) *Internal Control- Integrated Framework*, Executive Summary, str. 9

dostupno na <https://dair.nps.edu/bitstream/123456789/2964/1/SEC809-SMP-13-0077.pdf> (3. kolovoza 2022.)

<sup>24</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013), *Internal control – Integrated Framework*, Executive Summary, str. 9

dostupno na <https://dair.nps.edu/bitstream/123456789/2964/1/SEC809-SMP-13-0077.pdf> (3. kolovoza 2022.)

## 2.4. Model tri linije obrane za učinkoviti proces upravljanja rizicima i kontrole

Za uspješnije upravljanje rizicima i oblikovanje učinkovitih internih kontrola razvijen je model tri linije obrane. U modelu tri linije obrane postoje tri sudionika (linije) koje imaju odgovornosti za uspostavljanje učinkovitih internih kontrola i uspješno upravljanje rizicima u organizaciji. U nastavku se detaljnije opisuje model tri linije obrane i svi sudionici ovog modela.

„U modelu tri linije obrane, kontrole koje uspostavlja operativni menadžment predstavljaju prvu liniju obrane u upravljanju rizicima, različite funkcije kojima je cilj upravljanje rizicima i nadzor usklađenosti koje su uspostavljene od strane menadžmenta, smatraju se drugom linijom obrane. Interna revizija predstavlja treću liniju obrane. Svaka od ove tri linije obrane ima različitu ulogu u okviru korporativnog upravljanja.“<sup>25</sup>

Kao što je prethodno spomenuto, kontrole koje oblikuje i uspostavlja operativni menadžment u organizaciji predstavljaju prvu liniju obrane. Kontrole prve linije obrane direktno su povezane s poslovanjem poduzeća odnosno s prodajom proizvoda i pružanjem usluga. Zbog ograničenog znanja operativnog menadžmenta vezano za upravljanje rizicima, druga linija obrane služi kao pomoć menadžmentu prve linije obrane u učinkovitom upravljanju rizicima. Treća linija obrane u ovom modelu je funkcija ili odjel interne revizije. Interna revizija kao funkcija pruža neovisno i objektivno jamstvo funkcioniranja sustava internih kontrola i procesa upravljanja rizicima te na taj način predstavlja treću liniju obrane.

„Iako ni upravljačko tijelo ni viši menadžment nisu uvršteni u model tri linije obrane, neupitno je da sustav upravljanja rizicima može biti cjelovit bez upravljačkog tijela i višeg menadžmenta. Upravljačko tijelo i viši menadžment su primarne stranke koje se služe modelom tri linije obrane i one su stranke koje su u najboljoj poziciji da osiguraju da se model tri linije obrane koristi i uspostavi u procesima interne kontrole i procesima upravljanja rizicima u organizaciji.“<sup>26</sup>

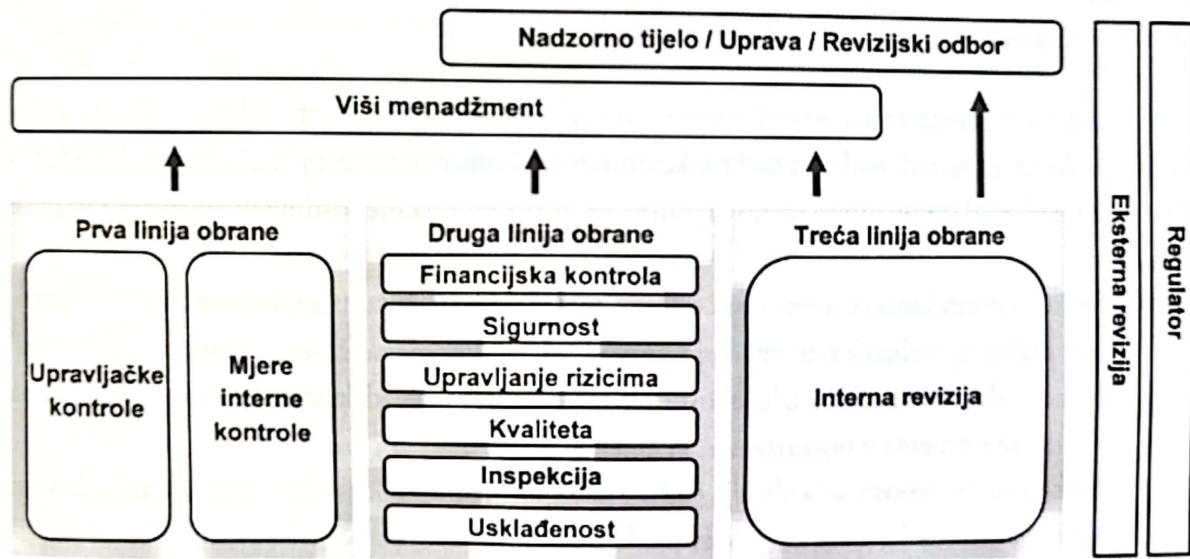
Na slici 5. prikazan je model tri linije obrane i svi sudionici modela u nekoj organizaciji.

---

<sup>25</sup> The Institute of Internal Auditors (2013) *The Three lines of Defense in Effective Risk Management and Control*, IIA Position Paper, str. 2, dostupno na [https://www.iaa.nl/SiteFiles/IIA\\_leden/ippf%20pp%20the%20three%20lines%20of%20defense%20in%20effective%20risk%20management%20and%20control\[1\].pdf](https://www.iaa.nl/SiteFiles/IIA_leden/ippf%20pp%20the%20three%20lines%20of%20defense%20in%20effective%20risk%20management%20and%20control[1].pdf) (3. kolovoza 2022.)

<sup>26</sup> Ibid. str. 2

Slika 5. Model tri linije obrane za učinkoviti proces upravljanja rizicima i kontrole



Izvor: Tušek, B., Žager, L., Barišić, I. (2014) *Interna revizija*. Zagreb, HZRIFD, str. 151

Prema novom i ažuriranom Sažetku osnovnih gledišta (eng. Position Paper) koji je 2020. godine objavio Institut internih revizora (eng. Institute of Internal Auditors, IIA), Model tri linije obrane za učinkoviti proces upravljanja rizicima i kontrole naziva se „Model tri linije“, ali u suštini, predstavlja isti model kao i Model tri linije obrane za učinkoviti proces upravljanja rizicima i kontrole iz Sažetka osnovnih gledišta koji je Institut internih revizora objavio 2013. godine.

U ažuriranoj verziji opisana su načela Modela tri linije, a u nastavku se detaljnije objašnjava šest načela koja se vezana za Model tri linije i isto tako, odnose se na originalni model koji je objavljen 2013. godine.

„Načelo 1: Upravljanje<sup>27</sup>

Upravljanje organizacijom zahtijeva odgovarajuće strukture i procese koji omogućuju:

- odgovornost upravljačkog tijela prema dioničarima za organizacijski nadzor kroz integritet, vodstvo i transparentnost
- postupke (uključujući upravljanje rizicima) menadžmenta kako bi se ostvarili ciljevi organizacije kroz donošenje odluka temeljene na riziku

<sup>27</sup> The Institute of Internal Auditors (2020) *The IIA's Three Lines Model – An Update of the Three Lines of Defense*, str. 2, dostupno na <https://www.theiia.org/globalassets/site/about-us/advocacy/three-lines-model-updated.pdf> (8. kolovoza 2022.)

- angažmane s izražavanjem uvjerenja i savjetodavne usluge neovisne funkcije interne revizije kako bi pružila jasnoću i sigurnost te promicala i olakšala neprestano poboljšanje kroz stroge zahtjeve i jasnu komunikaciju“

„Načelo 2: Uloge upravljačkog tijela<sup>28</sup>

Upravljačko tijelo osigurava:

- odgovarajuće strukture i procese za učinkovito upravljanje organizacijom
- organizacijske ciljeve i aktivnosti koji moraju biti usklađeni s ciljevima dioničara

Upravljačko tijelo:

- raspodjeljuje odgovornosti i osigurava resurse menadžmentu za postizanje ciljeva organizacije te osigurava da se ispune sva zakonska, regulatorna i etička očekivanja
- uspostavlja i nadzire neovisnu i objektivnu funkciju interne revizije kako bi pružila jasnoću i sigurnost u napretku prema postizanju ciljeva“

„Načelo 3: Uloge menadžmenta u prvoj i drugoj liniji obrane<sup>29</sup>

Odgovornost menadžmenta za ostvarivanje organizacijskih ciljeva sadrži prva i druga linija obrane. Uloge prve linije o su izravno povezane sa prodajom proizvoda i/ili pružanjem usluga kupcima organizacije te uključuju i uloge pomoćnih funkcija. Druga linija pruža podršku prvoj liniji s naglaskom na upravljanje rizicima. Uloge prve i druge linije mogu biti spojene ili odvojene. Neke uloge druge linije mogu biti dodijeljene određenim stručnjacima kako bi pružili dodatnu stručnost, podršku i nadzor onima koji su u prvoj liniji obrane. Druga linija obrane se može usredotočiti na posebne ciljeve upravljanja rizicima, kao što su: usklađenost sa zakonima, regulativama i prihvatljivo etičko ponašanje, interne kontrole, sigurnost informacija i tehnologije, održivost i kontrola kvalitete. Alternativno, uloge druge linije obrane mogu obuhvatiti širu odgovornost za upravljanje rizicima, kao što je integrirano upravljanje rizicima. Međutim, odgovornost za upravljanje rizicima ostaje kao dio uloge prve linije obrane i unutar djelokruga menadžmenta.“

---

<sup>28</sup> The Institute of Internal Auditors (2020) *The IIA's Three Lines Model – An Update of The Three Lines of Defense*, str. 2, dostupno na <https://www.theiia.org/globalassets/site/about-us/advocacy/three-lines-model-updated.pdf> (8. kolovoza 2022.)

<sup>29</sup> The Institute of Internal Auditors (2020) *The IIA's Three Lines Model – An Update of The Three Lines of Defense*, str. 3, dostupno na <https://www.theiia.org/globalassets/site/about-us/advocacy/three-lines-model-updated.pdf> (8. kolovoza 2022.)



„Načelo 4: Uloge treće linije obrane<sup>30</sup>

Interna revizija pruža neovisno i objektivno jamstvo i daje savjete o primjerenosti i učinkovitosti upravljanja poslovanjem i upravljanja rizicima. To postiže kroz primjenu sustavnih i disciplinarnih procesa, stručnost i uvid u poslovanje. O svojim nalazima izvještava menadžment i upravljačko tijelo kako bi promicala i olakšala neprestano poboljšanje. Pritom se može koristiti uslugama internih ili eksternih funkcija koje pružaju jamstvo.“

„Načelo 5: Neovisnost treće linije obrane<sup>31</sup>

Neovisnost interne revizije od odgovornosti koju ima menadžment je ključno za njezinu objektivnost, ovlast i vjerodostojnost. Neovisnost se postiže kroz: odgovaranje za postupke upravljačkom tijelu, nesmetan pristup ljudima, resursima i podacima koji su potrebni za obavljanje zadataka interne revizije, nepristranost i sloboda planiranja i pružanja revizijskih usluga.“

„Načelo 6: Stvaranje i zaštita vrijednosti<sup>32</sup>

Sve uloge u modelu radeći zajedno doprinose stvaranju i zaštiti vrijednosti kada su te vrijednosti međusobno usklađene i kada su usklađene s interesima i vrijednostima dioničara. Usklađenost interesa se ostvaruje kroz komunikaciju i međusobnu suradnju.“

---

<sup>30</sup> The Institute of Internal Auditors (2020) *The IIA's Three Lines Model – An Update of The Three Lines of Defense*, str. 3, dostupno na <https://www.theiia.org/globalassets/site/about-us/advocacy/three-lines-model-updated.pdf> (9. kolovoza 2022.)

<sup>31</sup> The Institute of Internal Auditors (2020) *The IIA's Three Lines Model – An Update of The Three Lines of Defense*, str. 3, dostupno na <https://www.theiia.org/globalassets/site/about-us/advocacy/three-lines-model-updated.pdf> (9. kolovoza 2022.)

<sup>32</sup> The Institute of Internal Auditors (2020) *The IIA's Three Lines Model – An Update of The Three Lines of Defense*, str. 3, dostupno na <https://www.theiia.org/globalassets/site/about-us/advocacy/three-lines-model-updated.pdf> (9. kolovoza 2022.)

### 3. ULOGA INTERNIH KONTROLA U UPRAVLJANJU RIZICIMA

U prethodnom poglavlju objašnjene su interne kontrole ili sustav internih kontrola kao prethodni nadzor u sustavu internog nadzora, a u ovom, trećem poglavlju će se povezati interne kontrole s procesom upravljanja rizicima u nekoj organizaciji. Brojni su instrumenti, metode i postupci s kojima je moguće upravljati rizicima u nekoj organizaciji, a jedan od važnih i svakako poželjnih instrumenata za upravljanje rizicima su upravo interne kontrole odnosno sustav internih kontrola, a sama uloga i način na koji se pomoću internih kontrola upravlja rizicima biti će opisani u nastavku ovog poglavlja.

#### 3.1. Upravljanje rizicima

Prije povezivanja sustava internih kontrola s procesom upravljanja rizicima te objašnjavanja pojma rizika i vrsta rizika potrebno je definirati upravljanje rizicima kao proces u nekoj organizaciji. U nastavku se definira upravljanje rizicima te se objašnjava važnost kvalitetnog upravljanja rizicima u organizaciji.

„Upravljanje poslovnim rizicima objašnjava se kao poduzimanje aktivnosti koje dovode do minimiziranja negativnog utjecaja koji izloženost rizicima može imati na poslovni rezultat i ciljeve poduzeća. Uzimajući u obzir da su uz aktivnost upravljanja rizicima vezani visoki troškovi, minimiziranje negativnog utjecaja rizika neće nužno dovesti do njegove eliminacije. Stoga menadžment poduzeća treba upravljati rizicima na način da uskladi troškove upravljanja rizicima i koristi koje proizlaze iz ove aktivnosti, a odabrani pristup prije svega ovisi o karakteristikama poduzeća.“<sup>33</sup>

Godine 2018. Međunarodna organizacija za standardizaciju objavila je standard ISO 31000:2018 Upravljanje rizicima – praktični priručnik, a to je zapravo priručnik sa smjericama za učinkovito upravljanje rizicima. Ovaj praktični priručnik nadovezuje se na temeljni standard ISO 31000 Upravljanje rizicima. Svrha ovog priručnika je pomoć organizacijama u oblikovanju učinkovitog procesa upravljanja rizicima. U nastavku se detaljnije objašnjava što sve pruža praktični priručnik za upravljanje rizicima u organizaciji.

---

<sup>33</sup> Miloš Sprčić, D. (2013) *Upravljanje rizicima: temeljni koncepti, strategije i instrumenti*, Zagreb, Sinergija, str. 20

„Međunarodni standard pruža zajednički pristup za upravljanje bilo kojom vrstom rizika i nije specifičan za određenu industriju ili sektor. Pruža smjernice kako bi pomogao organizacijama u integriranju učinkovitog procesa upravljanja rizicima u sve njihove aktivnosti i funkcije. Ovaj priručnik širi i pruža dodatni kontekst svim točkama iz standarda ISO 31000. Pruža savjete o uvođenju i uspostavljanju procesa upravljanja rizicima, uključujući i savjete o tome kako stvoriti i zaštititi interese dioničara.“<sup>34</sup>

Postojanje ovakvih standarda i priručnika kojima se pružaju smjernice za učinkoviti proces upravljanja rizicima ukazuje na to koliko je proces upravljanja rizicima važan za ostvarivanje ciljeva poduzeća, za stvaranje novih vrijednosti i očuvanje postojećih te opisuje na koji način se učinkovitim procesom upravljanja rizicima može zaštititi interese vlasnika odnosno dioničara.

„Upravljanje rizicima važan je dio moderne poslovne strategije i poslovne kulture, što je vidljivo iz činjenice da su uprave poduzeća diljem svijeta rangirale upravljanje rizicima kao jedan od svojih najvažnijih poslovnih ciljeva. Štoviše, efikasno upravljanje rizicima predstavlja vodeću konkurentsku prednost gotovo u svim industrijskim sektorima.“<sup>35</sup>

„Upravljanjem rizicima povećava se njihova transparentnost, te se na taj način pruža potpora strateškom i poslovnom planiranju, ali i procesu odlučivanja, s obzirom da menadžment ima jasniju sliku o utjecaju potencijalnih rizičnih čimbenika na ostvarivanje ciljeva poduzeća. Kako bi se ostvario cilj upravljanja rizicima, a to je povećanje održive vrijednosti svih aktivnosti u poduzeću, nužna je njegova integracija u kulturu poduzeća i potpora u provođenju od strane viših rukovodećih struktura. Djelotvornim upravljanjem rizicima povećava se vjerojatnost uspjeha poduzeća, čime se automatski umanjuje mogućnost njegova neuspjeha i neizvjesnosti postizanja njegovih sveukupnih ciljeva.“<sup>36</sup>

Dakle, upravljanje rizicima važan je proces koji služi kao pomoć za ostvarivanje postavljenih organizacijskih ciljeva. Također, kvalitetnim upravljanjem rizicima menadžment organizacije ima predodžbu o raznim rizicima koji mogu imati utjecaj na ostvarivanje postavljenih organizacijskih ciljeva te na taj način može lakše definirati strategije za upravljanje rizicima.

---

<sup>34</sup> International Organization for Standardization (2018) *ISO 31000:2018 Risk Management: A practical guide*, ISO copyright office, str. 7  
dostupno na [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100464\\_preview.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100464_preview.pdf) (10. kolovoza 2022.)

<sup>35</sup> Miloš Sprčić, D. (2013) *Upravljanje rizicima: temeljni koncepti, strategije i instrumenti*, Zagreb, Sinergija, str. 20

<sup>36</sup> Tušek, B., Žager, L., Barišić, I. (2014) *Interna revizija*. Zagreb, HZRiFD, str. 108.

### 3.1.1. Pojam rizika

Pojam rizika se često spominje, ne samo u kontekstu poslovanja organizacije i upravljanja rizicima već i u drugim situacijama. Brojni su rizici koji mogu imati utjecaj na organizaciju, ali i na pojedinca. Kako bi se bolje razumjeli rizici u nastavku se definira pojam rizika, općenito, ali i u kontekstu rizika koji mogu nastati u organizaciji i na taj način utjecati na ostvarivanje postavljenih organizacijskih ciljeva.

„Opća definicija rizika polazi od vjerojatnosti nastanka događaja koji će imati negativne posljedice na pojedinca, organizaciju ili društvo u cjelini. S aspekta poslovnih rizika, rizik se definira kao vjerojatnost nastupanja određenih događaja koji će imati negativne učinke na vrijednost očekivanih zarada, novčanih tokova i vrijednost poduzeća, odnosno koji će ugroziti njezine poslovne ciljeve.“<sup>37</sup>

Iz prethodne opće definicije rizika, vidljivo je da se često rizik definira kao događaj koji će imati negativne posljedice na pojedinca ili društvo u cjelini. Međutim, sljedeća definicija jasno ukazuje kako rizik ima dvije strane, pozitivnu i negativnu, ali nije moguće predvidjeti hoće li rizik, ako se ostvari, imati pozitivan ili negativan utjecaj na pojedinca ili organizaciju u cjelini.

U nastavku se detaljnije definira pojam rizika uz uvažavanje pozitivnog i negativnog utjecaja koji rizik može imati na pojedinca ili organizaciju.

Rizik može imati negativan i pozitivan utjecaj na pojedinca ili društvo u cjelini. Rizik se definira kao nemogućnost predviđanja budućih ishoda s potpunom sigurnošću, odnosno poznavanje stanja u kojem se kao posljedica neke odluke može javiti niz rezultata.. Neki budući događaji mogu se kvantificirati ako je poznata distribucija očekivanih rezultata, odnosno vjerojatnosti nastanka budućih događaja. Tada govorimo o riziku, a upravo kvantifikacijom budućih događaja rizik postaje upravljiv. Kada nije poznata vjerojatnost nastanka budućih događaja govorimo o neizvjesnosti i u tom slučaju kvantifikacija onog što donosi budućnost nije moguća.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Miloš Sprčić, D. (2013) Upravljanje rizicima: *temeljni koncepti, strategije i instrumenti*. Zagreb, Sinergija, str. 17

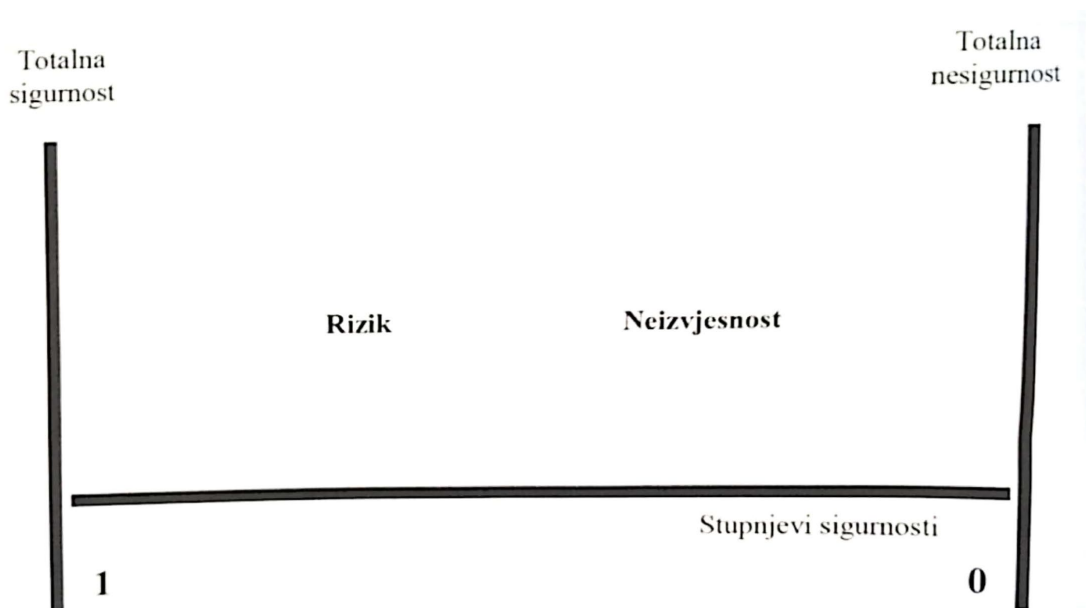
<sup>38</sup> Prilagođeno prema: Miloš Sprčić, D. (2013) Upravljanje rizicima: *temeljni koncepti, strategije i instrumenti*. Zagreb, Sinergija, str. 17

„Prema teoriji odlučivanja, vjerojatnost nastupanja određenog događaja kreće se između nula i jedan: vjerojatnost nula znači da je događaj nemoguć, a vjerojatnost jedan da je događaj siguran. Raspon između nula i jedan, dakle između nemogućeg i sigurnog događaja je područje rizika i neizvjesnosti – rizik je bliži sigurnom događaju, dok je neizvjesnost bliža nemogućem događaju.“<sup>39</sup>

„Neizvjesnost je stanje kada neka odluka ima više od jednog mogućeg ishoda i u kojem je vjerojatnost događanja svakog specifičnog ishoda nepoznata ili čak besmislena. To može biti zbog nedostatnih informacija iz prošlosti ili nestabilnosti strukture varijabli.“<sup>40</sup>

Na slici 6. prikazani su rizik i neizvjesnost te stupnjevi sigurnosti prema kojima se određuje mogućnost odnosno vjerojatnost nastanka određenog događaja u budućnosti.

**Slika 6. Rizik i neizvjesnost i vjerojatnost (sigurnost) njihova nastanka**



Izvor: Miloš Sprčić, D. (2013) *Upravljanje rizicima: temeljni koncepti, strategije i instrumenti*. Zagreb, Sinergija, str.18

<sup>39</sup> Miloš Sprčić, D. (2013) *Upravljanje rizicima: temeljni koncepti, strategije i instrumenti*. Zagreb, Sinergija, str. 18

<sup>40</sup> Pongrac, B. i Majić, T. (2015). *Upravljanje poslovnim rizicima*. Tehnički glasnik, 9 (1), 94-98. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/138002> (12. kolovoza 2022.)

Dakle, rizik u nekoj organizaciji predstavlja vjerojatnost nastanka budućih događaja koji će imati utjecaj na postizanje postavljenih organizacijskih ciljeva. To ne znači da ciljevi neće biti ostvareni i da će taj rizik imati negativan utjecaj na postizanje ciljeva organizacije nego to znači da postoji vjerojatnost nastanka događaja u budućnosti, ali njegov ishod odnosno utjecaj na ciljeve nije moguće predvidjeti.

U literaturi o rizicima postoje tzv. lekcije o rizicima u kojima se objašnjava mogućnost ostvarivanja pozitivnog ili negativnog utjecaja na organizaciju ovisno o tome kakav se stav zauzme prema određenom riziku te se objašnjava kako se prilikom upravljanja rizicima trebaju uzeti u obzir i troškovi eliminiranja rizika.

Rizik nije uvijek nužno loš za pojedinca ili društvo u cjelini: u određenim okolnostima rizik je prijetnja, ali i prilika koju treba realizirati. Kao primjer može se navesti organizacija koja posluje na međunarodnom tržištu i zbog toga je izložena valutnom riziku. Organizacija se može u potpunosti zaštititi od valutnog rizika kroz kupnju unaprijednih ugovora (eng. Forward contract) i time izolirati novčane tokove poduzeća od bilo kakvih promjena deviznih tečajeva.<sup>41</sup>

Ako organizacija ima obvezu prema drugoj stranoj organizaciji koju mora podmiriti u nekom budućem vremenskom roku, tada će organizaciju zabrinjavati mogućnost deprecijacije domaće valute prema domicilnoj valuti poslovnog partnera. U slučaju da se takav scenarij dogodi, organizacija će morati izdvojiti više novca za kupnju strane valute i podmirenje dospjele obveze, što će povećati njezine poslovne izdatke i negativno se odraziti na novčane tokove. Ako domaća valuta aprecira tada će organizacija izdvojiti manje novca za podmirenje obveze u stranoj valuti, što će imati pozitivan utjecaj na njezine novčane tokove. Isti rizik kojemu je organizacija izložena ima dvije strane iz kojih proizlaze dva različita ishoda. Jedan predstavlja prijetnju novčanim tokovima poduzeća, dok drugi otvara mogućnost povećanja vrijednosti novčanih tokova, a time i vrijednosti cijelog poduzeća.<sup>42</sup>

Navedeno ukazuje na činjenicu kako postoje dvije strane rizika, pozitivna i negativna. Ako neka organizacija percipira određeni rizik i njime kvalitetno upravlja, tada može utjecati na željeni ishod rizika. Iz navedenog primjera vidljivo je kako je rizik upravljiv odnosno pomoću

---

<sup>41</sup> Prilagođeno prema: Miloš Sprčić, D. (2013) *Upravljanje rizicima: temeljni koncepti, strategije i instrumenti*. Zagreb, Sinergija, str. 25

<sup>42</sup> Prilagođeno prema: Miloš Sprčić, D. (2013) *Upravljanje rizicima: temeljne metode, strategije i instrumenti*. Zagreb, Sinergija, str. 25

određenih stavova prema riziku i strategija kojima se želi djelovati na rizike, moguće je povećati pozitivan utjecaj rizika i s druge strane, smanjiti negativan utjecaj rizika.

Druga lekcija o rizicima govori o riziku, vjerojatnosti nastanka rizika i trošku eliminiranja rizika, a o tome se više može vidjeti u nastavku.

Ne postoji rizik koji ima toliko loše utjecaj da bi se morao eliminirati uz bilo koji trošak. U svrhu pojašnjenja ovog argumenta razmotrit će se rizik udara kometa. Ne treba biti stručnjak kako bi procijenili da bi posljedice ovakvog događaja imale izrazito nepovoljan utjecaj na život na Zemlji. Također, jasno je da ovaj scenarij nije izmišljen već da postoji određena vjerojatnost da se on ostvari. Postoji nekoliko načina koji mogu pomoći u ovakvim situacijama. Kada bi se uložila velika financijska sredstva, možda bi bilo moguće iskopati podzemna skloništa koja bi mogla zaštititi i očuvati život na Zemlji. Zašto onda niti jedna država na Svijetu, koliko god bogata bila, to ne čini? Zato što postoje oportuniji načini ulaganja tih sredstava poput izgradnje škola, autocesta, aerodroma, muzeja i sl. No prije svega zato što svaki rizik treba analizirati i promatrati u kontekstu vjerojatnosti njegova nastupanja, a ne nužno kroz posljedice koje može imati. Posljedice udara kometa već su analizirane i zaključeno je da bi bile katastrofalne. Ipak, ove posljedice treba promatrati kroz vjerojatnost nastupanja visoko-rizičnog događaja, a to je 1:1 000 000 000.<sup>43</sup>

Dakle, prilikom upravljanja određenim rizicima, potrebno je uzeti u obzir vjerojatnost njihovog nastajanja i trošak njihovog eliminiranja. Ako je vjerojatnost nastajanja rizika mala i ako su troškovi eliminiranja rizika veliki, nije potrebno upravljati takvim rizikom odnosno ne treba definirati strategije za povećanje pozitivnog utjecaja ili smanjenje negativnog utjecaja rizika.

### **3.1.2. Vrste rizika**

Prije same podjele rizika na vrste rizika, potrebno je naglasiti da se rizici mogu podijeliti na razne načine i prema raznim kriterijima. U nastavku se objašnjava klasifikacija rizika s aspekta poduzeća i prema nastanku događaja, a to su samo neke od mogućih podjela rizika na njihove vrste.

---

<sup>43</sup> Prilagođeno prema Miloš Sprčić, D. (2013) *Upravljanje rizicima: temeljni koncepti, strategije i instrumenti*. Zagreb, Sinergija, str. 26

U organizaciji, postoje opći rizici, koji se odnose na organizaciju u cjelini, te posebni rizici, koji se odnose na neke poslovne funkcije organizacije, poput proizvodnje, prodaje, nabave i sl. S obzirom na njihov značaj za organizaciju, rizici se općenito mogu klasificirati u tri kategorije:<sup>44</sup>

- a. **rizici 1. kategorije** – odnose se na nepredvidive prirodne katastrofe koje utječu na poduzeće i uzrokuju za njega uništavajuće posljedice s utjecajem na prestanak poslovanja. U ovoj kategoriji, poduzeće je izloženo i nema mogućnosti utjecaja na rizike.
- b. **rizici 2. kategorije** – sve opasnosti za poduzeće proizašle iz promjene u političkoj ili gospodarskoj okolini (primjerice, promjena vlade, promjena u području nabave i sl.) poduzeće koje je izloženo rizicima u ovoj kategoriji, za razliku od prethodne kategorije, na njih može ograničeno djelovati.
- c. **rizici 3. kategorije** – odnose se na jezgru poslovanja poduzeća, njegovu poslovnu aktivnost. U daljnjem postupku se mogu raščlanjivati prema kriteriju odnosa dijela i cjeline, funkcionalnog područja i sl., a predstavljaju sve one opasnosti i slabosti koje su u samom poduzeću i koje ono može izbjeći sustavnim i promišljenim djelovanjem.

Druga podjela je podjela rizika prema nastanku događaja. Rizici mogu biti uzrokovani događajem u organizaciji, a ako se u obzir uzme kako sve organizacije nisu jednake, onda niti rizici koji mogu nastati u organizacijama neće biti jednaki. U nastavku se detaljnije opisuju rizici koji mogu nastati u većini organizacija bez obzira na djelatnost, veličinu organizacije i sl.

„**Tržišni rizici** proizlaze iz promjena financijskih cijena poput tržišnih kamatnih stopa, deviznih tečajeva, cijena dobara na robnim burzama te tržišne vrijednosti glavnice. Utjecaj ovih rizika na vrijednost poduzeća je sve veći stoga poduzeća sve više pažnje posvećuje njihovom upravljanju.“<sup>45</sup>

„**Rizik likvidnosti** definira se kao rizik da novčani primici poduzeća neće biti dovoljni za pokrivanje novčanih izdataka, što često rezultira u likvidaciji imovine poduzeća po vrijednostima manjim od realnih kako bi se nadomjestio manjak novčanih sredstava.“<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Prilagođeno prema Tušek, B. Žager, L., Barišić, I. (2014) *Interna revizija*. Zagreb, HZRIFD, str.110

<sup>45</sup> Miloš Sprčić, D. (2013) *Upravljanje rizicima: temeljni koncepti, strategije i instrumenti*. Zagreb, Sinergija, str. 27

<sup>46</sup> Miloš Sprčić, D. (2013) *Upravljanje rizicima: temeljni koncepti, strategije i instrumenti*. Zagreb, Sinergija, str. 28



„**Kreditni rizik** proizlazi iz postojeće ili potencijalne nesposobnosti poslovnog partnera da podmiri dospjele obveze ili izvrši dogovorenu poslovnu transakciju. Pogrešno je misliti da je kreditni rizik važan samo za financijske institucije, posebice banke, te da poduzeća iz realnog sektora nisu izložena te stoga ne trebaju upravljati ovom vrstom rizika.“<sup>47</sup>

„**Operativni rizik** je rizik da greške kompjuterskih sistema, interne kontrole i revizije, neadekvatnih pravila i procedura ili događaji poput požara, poplava, ozljeda na radu i sličnih događaja prouzroče nepredviđene gubitke za poduzeće. Drugi aspekti operativnog rizika odnose se na kvalitetu zaposlenika. Krađa ili neodgovorno ponašanje pojedinaca zaposlenih u poduzeću može dovesti do propasti poduzeća. Ništa manje značajan tip operativnog rizika je angažiranje zaposlenika s nižim kvalifikacijama od onih koje pozicija zahtijeva. Takvi ljudi ne mogu kompetentno obavljati svoje radne obveze što može doprinijeti lošem poslovanju poduzeća.“<sup>48</sup>

Navedene vrste rizika koje se klasificiraju prema nastanku događaja koji za organizaciju ili poduzeće mogu imati utjecaj nisu konačne zato što je svaka organizacija različita u usporedbi s nekom drugom organizacijom pa prema tome postoje i različiti tj. specifični rizici za određenu organizaciju. Isto tako, neki rizik se ne mora nužno klasificirati u samo jednu vrstu rizika nego se može klasificirati u dvije ili više vrsta rizika.

### **3.2. Dva pristupa upravljanja rizicima u organizaciji**

Postoje dva pristupa upravljanja rizicima u organizaciji. Tradicionalni pristup koji je najviše bio korišten u prošlosti i suvremeniji pristup odnosno integrirano upravljanje rizicima koji se sve više koristi u zadnjih nekoliko desetljeća.

Kod tradicionalnog pristupa upravljanja rizicima naglasak je na negativnoj strani rizika odnosno rizicima se upravlja na način da se smanji negativan utjecaj rizika na postavljene organizacijske ciljeve. Za razliku od tradicionalnog pristupa, moderni pristup upravljanja rizicima u obzir uzima pozitivnu i negativnu stranu rizika. U nastavku se detaljnije objašnjavaju ova dva pristupa upravljanju rizicima u organizaciji.

---

<sup>47</sup> Miloš Sprčić, D. (2013) Upravljanje rizicima: *temeljni koncepti, strategije i instrumenti*. Zagreb, Sinergija, str. 28

<sup>48</sup> Miloš Sprčić, D. (2013) Upravljanje rizicima: *temeljni koncepti, strategije i instrumenti*. Zagreb, Sinergija, str. 29

### 3.2.1. Tradicionalni pristup upravljanju rizicima

„Organizacije su stoljećima upravljale rizicima, a tradicionalni pristup upravljanju rizicima je bio taj da se odgovornosti nadziranja rizika dodjeli određenoj poslovnoj funkciji, kao što je pravna funkcija ili informatička funkcija tj. odjel, gdje se rizicima upravlja izolirano na razini funkcije ili odjela. Ovakav pristup se često opisuje kao „silos“ pristup upravljanju rizicima. Nažalost, tradicionalni pristup ne uspijeva prepoznati stvarno stanje, a to je da su rizici jednog „silosa“ često povezani s rizicima nekog drugog „silosa“. Kao rezultat toga, jedna funkcija bi mogla promatrati određene rizike, a da pritom ostale funkcije u istoj organizaciji ne znaju za te iste rizike, što često dovodi do toga da se utjecaj rizika neće smanjiti ili čak da se utjecaj rizika na cijelu organizaciju poveća. Nadalje, tradicionalni pristup upravljanju rizicima često ne uspijeva izgraditi zajednički način razmišljanja o rizicima, što dovodi do toga da menadžer „silosa“ sam protumači rizike i da odredi prihvatljivu razinu rizika za njegovu funkciju. Za neke, ovakvim pristupom upravljanju rizicima upravlja se bez odgovarajućeg znanja i upravlja se samo ključnim rizicima koji su prepoznati.“<sup>49</sup> Na slici 7. prikazan je tradicionalni pristup upravljanju rizicima.

Slika 7. Tradicionalni ili "silos" pristup upravljanju rizicima



Izvor: Beasley, M. (2007) *Audit Committee Involvement in Risk Management Oversight*. North Carolina, str. 2, dostupno na:

[https://us.aicpa.org/content/dam/aicpa/forthepublic/auditcommitteeeffectiveness/downloadabledocuments/audit\\_committee\\_risk\\_management.pdf](https://us.aicpa.org/content/dam/aicpa/forthepublic/auditcommitteeeffectiveness/downloadabledocuments/audit_committee_risk_management.pdf) (28. studenoga 2022.)

<sup>49</sup> Beasley, M. (2007) *Audit Committee Involvement in Risk Management Oversight*. North Carolina, dostupno na: [https://us.aicpa.org/content/dam/aicpa/forthepublic/auditcommitteeeffectiveness/downloadabledocuments/audit\\_committee\\_risk\\_management.pdf](https://us.aicpa.org/content/dam/aicpa/forthepublic/auditcommitteeeffectiveness/downloadabledocuments/audit_committee_risk_management.pdf) (13. kolovoza 2022.)

Na slici se vidi kako svaka funkcija zasebno prati rizike i zasebno upravlja rizicima. Svaka funkcija ima svoje specifične rizike te se u niti jednoj funkciji odnosno „silosu“ rizici ne preklapaju što znači da nema međusobne komunikacije o praćenju rizika, njihovom percipiranju i upravljanju. Na taj način jedna funkcija u organizaciji može definirati rizike koji nisu definirani u nekoj drugoj funkciji.

„Poduzeća su ranije upravljala rizicima na tradicionalan način.<sup>50</sup>

- reagirala su na rizik nakon što bi on nastao,
- u fokusu su uglavnom bili financijski rizici (kamatni, valutni i sl.),
- upravljanje rizicima nije bio sastavni dio aktivnosti vrhovnog menadžmenta poduzeća,
- menadžeri su imali averziju prema riziku,
- rizici su promatrani individualno, svaki za sebe“

S obzirom na nezadovoljavajuće rezultate ovakvog načina upravljanja rizicima modernim pristupom tj. načinom upravljanja rizicima u organizaciji pokušava se ispraviti sve nedostatke koji su bili u tradicionalnom načinu upravljanja rizicima. U nastavku se detaljnije objašnjava moderan pristup upravljanja rizicima odnosno integrirano upravljanje rizicima.

### 3.2.2. Integrirano upravljanje rizicima

„Moderni pristup upravljanju rizicima uključuje proaktivni pristup. Rizik se promatra kao prilika, a ne samo kao prijetnja. Učinkovito upravljanje rizicima danas omogućava zaštitu vrijednosti imovine kao i povećanje njene vrijednosti. U fokusu upravljanja rizicima je cjelokupni poslovni portfelj koji obuhvaća financijsku i materijalnu imovinu, kupce, zaposlenike i organizacijsku imovinu poput strategije, poslovne marke i slično.“<sup>51</sup>

„Menadžeri su svjesni postojanja sve većeg broja te nužnosti implementacije sustava upravljanja rizicima na svim razinama menadžmenta te na razini poduzeća. Tako su započeli

---

<sup>50</sup> Jakaša, T., Osmanagić Bedenik, N. i Iliopoulos, F. (2008). *Određivanje učinkovitosti sustava upravljanja rizicima u poduzećima elektroprivrede*. Journal of Energy, str. 161, 57 (2), 156-177. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/25939> (13. kolovoza 2022.)

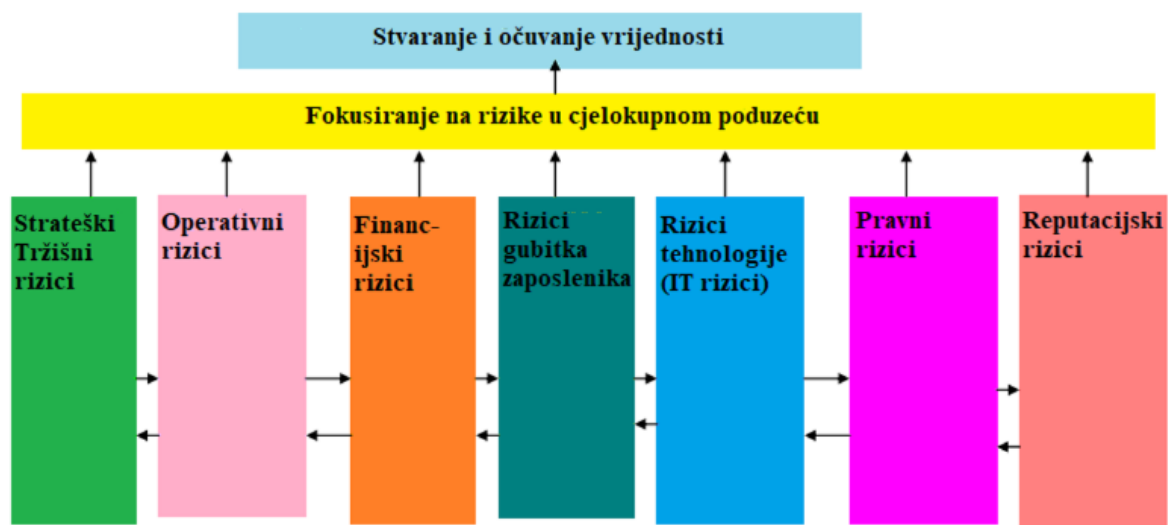
<sup>51</sup> Jakaša, T., Osmanagić Bedenik, N. i Iliopoulos, F. (2008). *Određivanje učinkovitosti sustava upravljanja rizicima u poduzećima elektroprivrede*. Journal of Energy, str. 162, 57 (2), 156-177. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/25939> (13. kolovoza 2022.)

promatrati rizike cjelovito, sumirati ih na razini poduzeća te analizirati interakcije među njima. Također, portfelj rizika mijenja se kroz vrijeme zbog promjena u okolini.“<sup>52</sup>

„Ovaj pristup također potiče primjenjivanje jednoobrazne metodologije postupanja s rizicima, što je također prednost u odnosu na tradicionalni način upravljanja rizicima, kada su se metodologije definirale isključivo na razini pojedinih odjela, pa nije postojala mogućnost analiziranja i međusobnog uspoređivanja metoda koje su se koristile u poduzeću.“<sup>53</sup>

Na slici 8. prikazan je moderan pristup upravljanju rizicima odnosno integrirano upravljanje rizicima. Na slici se vidi kako su svi rizici u poduzeću međusobno povezani i utječu jedni na druge. Međusobna komunikacija između funkcija o rizicima naglašava rizike na razini poduzeća, a ne samo na rizike pojedinog odjela ili funkcije. Usmjeravanje na rizike na razini cjelokupnog poduzeća pomaže stvaranju novih i očuvanju postojećih vrijednosti za cijelu organizaciju.

Slika 8. Moderni pristup upravljanju rizicima ili integrirano upravljanje rizicima



Izvor: Beasley, M. (2007) *Audit Committee Involvement in Risk Management Oversight*. North Carolina, str. 3, dostupno na:

[https://us.aicpa.org/content/dam/aicpa/forthepublic/auditcommitteeeffectiveness/downloadabledocuments/audit\\_committee\\_risk\\_management.pdf](https://us.aicpa.org/content/dam/aicpa/forthepublic/auditcommitteeeffectiveness/downloadabledocuments/audit_committee_risk_management.pdf) (28. studenoga 2022.)

<sup>52</sup> Jakaša, T., Osmanagić Bedenik, N. i Iliopoulos, F. (2008). *Određivanje učinkovitosti sustava upravljanja rizicima u poduzećima elektroprivrede*. Journal of Energy, str. 162, 57 (2), 156-177. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/25939> (13. kolovoza 2022.)

<sup>53</sup> Tušek, B., Žager, L., Barišić, I. (2014) *Interna revizija*. Zagreb, HZRFID, str. 113

### 3.3. COSO okvir upravljanja rizicima

Za bolje i uspješnije provođenje integriranog upravljanja rizicima postoji nekoliko standarda, od kojih je najistaknutiji COSO<sup>54</sup> (eng. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) okvir pod nazivom „Upravljanje rizicima poduzeća – Integrirani okvir“ (eng. Enterprise Risk Management – Integrated Framework).

Ovaj standard tj. okvir originalno je objavljen 2004. godine, a ažurirana verzija objavljena je 2017. godine pod nazivom „Upravljanje rizicima poduzeća – Integracija sa strategijom i izvedbom“ (eng. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance).

U ovom standardu za moderni pristup upravljanju rizicima koristi se naziv „upravljanje rizicima poduzeća“ (eng. Enterprise Risk Management, ERM), a u ovom radu koristi se naziv „integrirano upravljanje rizicima“ te je bitno naglasiti da su to isti nazivi za moderni način upravljanja rizicima u organizaciji tj. poduzeću.

S obzirom na to da su korisnici izvornog Standarda za upravljanje rizicima poduzeća koji je objavljen 2004. godine imali nekoliko zablude o upravljanju rizicima poduzeća, u ažuriranoj verziji iz 2017. godine detaljnije se razjašnjavaju te zablude, a u nastavku se objašnjava koje su zablude imali korisnici standarda za upravljanje rizicima poduzeća.

„Upravljanje rizicima poduzeća nije funkcija ili odjel. To je kultura, sposobnosti i vještine koje organizacije integriraju sa postavljanjem organizacijske strategije i koje se primjenjuju prilikom izvršenja te strategije sa svrhom upravljanja rizikom i stvaranja i očuvanja vrijednosti.“<sup>55</sup>

„Upravljanje rizicima poduzeća je više od popisa rizika. Zahtjeva puno više od sastavljanja popisa svih rizika unutar organizacije. Ima šire značenje i uključuje prakse menadžmenta za aktivno upravljanje rizicima.“<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Odbor sponzorirajućih organizacija Treadway povjerenstva (eng. COSO) osnovan 1985. godine u SAD-u

<sup>55</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017) *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*, Executive Summary, str. 3, dostupno na: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf> (16. kolovoza 2022.)

<sup>56</sup> Ibid. str. 3

„Upravljanje rizicima poduzeća ne bavi se samo internim kontrolama. Bavi se i ostalim temama kao što su: postavljanje strategije, upravljanje poslovanjem, komunikacija s dioničarima i mjerenje učinka. Načela ovakvog upravljanja rizicima se primjenjuju na svim razinama i u svim funkcijama u organizaciji.“<sup>57</sup>

„Upravljanje rizicima poduzeća nije popis za provjeru izvršenih zadataka. To je skup načela na kojima se mogu izgraditi ili integrirati procesi u određenoj organizaciji i to je sustav za nadzor, učenje i poboljšanje učinka u organizaciji.“<sup>58</sup>

„Upravljanje rizicima poduzeća može biti korišteno u organizacijama svih veličina. Ako organizacija ima misiju, strategiju i ciljeve i potrebu za donošenjem odluka koje u obzir uzimaju rizik onda se upravljanje rizicima poduzeća može koristiti.“<sup>59</sup>

Također, u COSO okviru se objašnjavaju prednosti koje organizacija može imati ako uspostavi integrirano upravljanje rizicima.

„Sve organizacije trebaju postaviti svoju strategiju i povremeno je prilagoditi i pritom uvijek biti svjesne prilika za stvaranje vrijednosti, ali i izazova koji se mogu pojaviti prilikom ostvarivanja novih vrijednosti. Kako bi to mogle učiniti, trebaju najbolji mogući okvir za optimiziranje strategije i učinka. Tu na scenu stupa upravljanje rizicima poduzeća. Organizacije koje integriraju upravljanje rizicima poduzeća kroz cijelu organizacijsku strukturu mogu imati mnoge koristi, uključujući:<sup>60</sup>

- Povećanje raspona mogućnosti: uzimajući u obzir sve mogućnosti, pozitivne i negativne aspekte rizika, menadžment može identificirati nove prilike i jedinstvene izazove povezane s trenutnim mogućnostima.
- Identificiranje i upravljanje rizikom na razini poslovnog subjekta: Svaki poslovni subjekt se suočava s mnogim rizicima koji mogu imati utjecaj na njegove različite dijelove. Ponekad rizik može nastati u jednom dijelu poslovnog subjekta, a utjecati na neki drugi njegov dio. Posljedično, menadžment identificira i upravlja tim rizicima na razini subjekta kako bi zadržao i poboljšao učinkovitost.

---

<sup>57</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017) *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*, Executive Summary, str. 3, dostupno na: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf> (16. kolovoza 2022.)

<sup>58</sup> Ibid. str. 3

<sup>59</sup> Ibid. str. 3

<sup>60</sup> Ibid. str. 3

- Povećanje pozitivnih ishoda i prednosti te istovremeno smanjivanje negativnih iznenađenja: Upravljanje rizicima poduzeća omogućava poslovnim subjektima poboljšanje njihovih sposobnosti identificiranja rizika i uspostavljanje prikladnih odgovora na rizike, pritom smanjuju iznenađenja, povezane troškove gubitaka i profitiraju od povoljnog razvoja događaja.
- Smanjenje promjenljivosti poslovnih rezultata: Za neke, izazov je manji s negativnim iznenađenjima i gubicima, dok je izazov veći s promjenljivosti poslovnih rezultata. Poslovni rezultati koji su ostvareni prijevremeno i oni koji su iznad očekivanja mogu prouzročiti jednaku zabrinutost kao i poslovni rezultati koji su ostvareni izvan planiranih rokova i koji su ispod očekivanja. Upravljanje rizicima poduzeća omogućava organizacijama da predvide rizike koji mogu imati utjecaj na poslovne rezultate i omogućava im provođenje akcija koje su potrebne za smanjenje prijetnji i povećanje prilika.
- Poboljšanje raspoređivanja resursa: Svaki rizik može biti razmatran kao zahtjev za određenim resursima. Dobivanje opširnih informacija o riziku omogućava menadžmentu, po pitanju ograničenih resursa, da procjeni ukupne potrebe za resursima, odredi prioritete za raspoređivanje resursa i poboljša dodjelu resursa.
- Povećanje otpornosti poduzeća: Srednjoročna i dugoročna održivost poslovnog subjekta ovisi o sposobnosti da predvidi i odgovori na promjene, ne samo kako bi opstalo nego kako bi se razvijalo i napredovalo. To je, u jednom dijelu, omogućeno učinkovitim upravljanjem rizicima poduzeća. To postaje sve važnije kako se brzina promjena povećava i raste složenost poslovanja.“

„Ove koristi ističu činjenicu kako rizik ne bi trebao biti promatran samo kao potencijalno ograničenje ili izazov za postavljanje i izvršavanje strategije. Umjesto toga, rizik se može promatrati kao promjena koju donosi rizik i organizacijski odgovor na rizike stvarajući pritom strateške prilike i mogućnosti razlikovanja u odnosu na druge organizacije.“<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017) *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*, Executive Summary, str. 4, dostupno na: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf> (17. kolovoza 2022.)

### **3.4. Povezanost uspostave sustava internih kontrola s procesom upravljanja rizicima**

Kao što je u prethodnom poglavlju spomenuto, sustav internih kontrola predstavlja pravila, mjere, politike, procedure i postupke koje oblikuje menadžment poduzeća kako bi dobio razumno uvjerenje o ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Koristi od uspostave učinkovitog sustava internih kontrola imaju i vlasnici tj. dioničari, potencijalni investitori, kreditori, eksterni revizori itd.

Upravljanje rizicima je skup aktivnosti koje se poduzimaju radi smanjivanja prijetnji odnosno negativnog utjecaja rizika na ostvarivanje ciljeva organizacije i povećanja potencijalnih prilika tj. pozitivnog utjecaja rizika na ostvarivanje ciljeva.

Iz definiranja sustava internih kontrola i procesa upravljanja rizicima jasno se vidi kako imaju zajedničku točku, a to je pomoć u ostvarivanju postavljenih ciljeva poduzeća ili organizacije. Učinkovitim sustavom internih kontrola može se ostvariti i kvalitetnije upravljanje rizicima u nekoj organizaciji. Ukoliko postoji učinkovit sustav internih kontrola, proces upravljanja rizicima će biti kvalitetniji i pouzdaniji, a to posljedično utječe na povećanje vjerojatnosti ostvarivanja postavljenih organizacijskih ciljeva.

„Ako se poduzeće promatra kao ukupnost njegovih glavnih i podržavajućih procesa, tada svaki poslovni proces ima značajnu ulogu u postizanju sveukupnih ciljeva poduzeća. U tom slučaju i strateški rizici poduzeća mogu se raščlaniti do razine poslovnih procesa, a to je razina na kojoj se najčešće pristupa rizicima. Sve aktivnosti kojima se izbjegavaju, smanjuju ili preraspoređuju rizici na razini pojedinih poslovnih procesa klasificiraju se kao interne kontrolne aktivnosti i procedure. Svi preostali rizici na toj razini neizbježno će imati učinak na korporativne rizike i stoga će izravno utjecati na postizanje ciljeva poduzeća.“<sup>62</sup>

Dakle, sustav internih kontrola i proces upravljanja rizicima usko su povezani. Sustav internih kontrola predstavlja pomoćno sredstvo u procesu upravljanja rizicima. Učinkovitim internim kontrolama mogu se smanjiti rizici, a ukoliko se smanje rizici, povećava se vjerojatnost ostvarivanja postavljenih organizacijskih ciljeva. Pomoć u ostvarivanju postavljenih organizacijskih ciljeva zajednički je cilj sustava internih kontrola i procesa upravljanja rizicima.

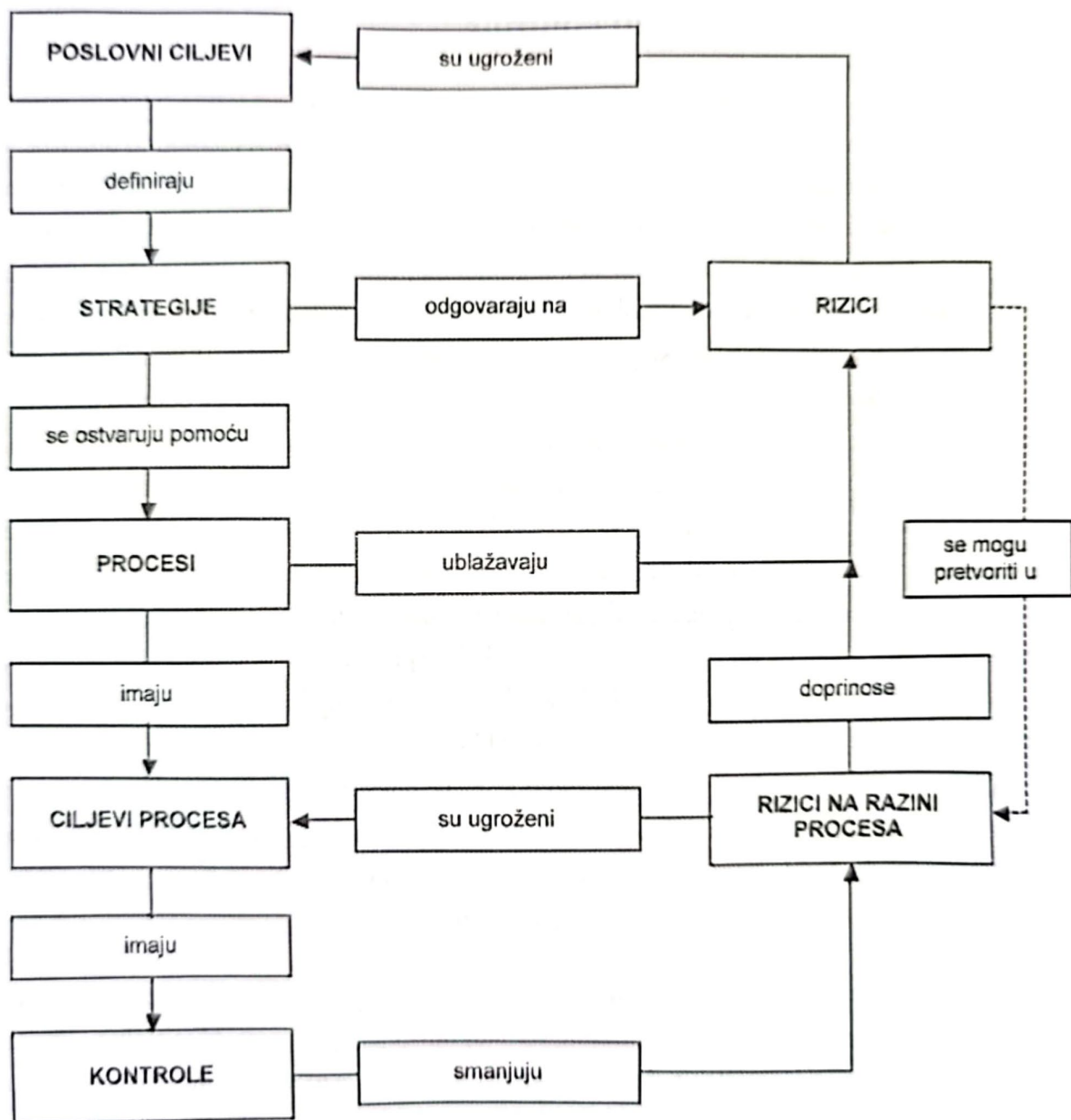
---

<sup>62</sup> Tušek, B., Žager, L., Barišić, I. (2014) *Interna revizija*. Zagreb, HZRFID, str. 129



Na slici 9. prikazana je povezanost poslovnih procesa, rizika i kontrola. Kao što je vidljivo na slici, poduzeće odnosno menadžment poduzeća postavlja poslovne ciljeve, a ti ciljevi definiraju strategije kojima se ostvaruju postavljeni ciljevi. Strategija sadrži procese i strategijom se odgovara na rizike. Procesi imaju ciljeve, a kontrole pružaju uvjerenje o ostvarivanju ciljeva procesa te smanjuju rizike na razini procesa što doprinosi smanjenju rizika na razini poduzeća. Smanjenjem rizika na razini poduzeća manje su ugroženi postavljeni poslovni ciljevi odnosno povećava se vjerojatnost njihovog ostvarivanja.

Slika 9. Povezanost procesa, kontrola i rizika



Izvor: Tušek, B., Žager, L., Barišić, I. (2014) *Interna revizija*. Zagreb, HZRIFD, str. 130

### 3.5. Struktura sustava internih kontrola, COSO model sustava internih kontrola

Godine 2013. Odbor sponzorirajućih organizacija Treadway povjerenstva (eng. COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) objavio je ažurirani okvir pod nazivom „Interna kontrola – Integrirani okvir“ koji je zamijenio izvornu verziju iz 1992. godine. U ovom okviru objašnjava se pet integriranih elemenata sustava internih kontrola, a to su:

1. Kontrolno okruženje
2. Procjena rizika
3. Kontrolne aktivnosti
4. Informiranje i komunikacija
5. Nadzor

Navedenih pet međusobno povezanih elemenata odnosno komponenti sustava internih kontrola predstavljaju tzv. COSO model sustava internih kontrola.

„Iako se ove komponente mogu primijeniti na sva poduzeća, mala i srednja poduzeća će ih zasigurno primijeniti drukčije nego velika poduzeća. Da postoje problemi primjene ovog modela upravo u malim i srednjim poduzećima prepoznali su članovi Odbora sponzorirajućih organizacija (eng. COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), te su u lipnju 2006. godine izdali dokument Interne kontrole nad financijskim izvještavanjem – Vodič za manja javna poduzeća kako bi im pomogli u osmišljavanju i implementaciji troškovno-učinkovite interne kontrole nad financijskim izvještavanjem.“<sup>63</sup>

„Na primjenu komponenata i način organizacije interne kontrole bitno utječe veličina trgovačkog društva. Dok ih velika društva mogu ugraditi, mala i srednja društva mogu posegnuti za alternativnim pristupima prema kojima će se, umjesto npr. pisanog kodeksa o ponašanju, primijeniti usmeno priopćavanje kako bi se afirmiralo poštenje i etično ponašanje, a sudjelovanje vlasnika u svakodnevnim aktivnostima može osigurati učinkovitu kontrolu, brže zamjećivanje odstupanja od očekivanih vrijednosti i možebitne pogreške u financijskim podacima.“<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Žager, K. i Dečman, N. (2015) *Računovodstvo malih i srednjih poduzeća*. Zagreb, HZRiFD, str. 236

<sup>64</sup> Petrović, N. (2012). *Značaj internog nadzora u otkrivanju nepravilnosti u poslovnim procesima i njegov doprinos poreznom nadzoru*, str. 91, dostupno na: <https://www.ijf.hr/upload/files/file/PV/2012/7-8/petrovic.pdf> (21. kolovoza 2022.)

### 3.5.1. Kontrolno okruženje

Prvi i najvažniji element COSO modela sustava internih kontrola je kontrolno okruženje odnosno uvjeti u kojima se kontrola oblikuje i uspostavlja. Smatra se najvažnijim elementom zato što postavlja temelje za ostala četiri elementa COSO modela sustava internih kontrola. U nastavku se detaljnije opisuje kontrolno okruženje kao prvi element COSO modela sustava internih kontrola.

„Sukladno COSO okviru polazna osnovica za provođenje kontrolnih aktivnosti u poduzeću je kontrolno okruženje odnosno uvjeti u kojima se kontrola provodi. Ova komponenta osigurava uvjete za učinkovito djelovanje internih kontrola i posebno je značajna jer su na njoj utemeljene sve ostale komponente interne kontrole. U COSO okviru se navodi da mnogi faktori utječu na uvjete u kojima se provodi kontrola, neki od njih su poštenje, etičke vrijednosti i stručnost menadžmenta i svih ostalih zaposlenika, organizacijska struktura, filozofija i stil upravljanja menadžmenta, način na koji menadžment dodjeljuje ovlasti i odgovornosti, kompetencije osoba uključenih u financijsko izvještavanje, upravljanje ljudskim resursima itd. U formiranju kontrolnog okruženja posebno je bitan integritet i etičke vrijednosti vrhovnog menadžmenta. „Ton na vrhu“ koji potiče etičke odluke, iznimno je važan za pouzdano financijsko izvještavanje.“<sup>65</sup>

„Dakle, ukoliko komponenta kontrolno okruženje nije zadovoljavajuće kvalitete vjerojatno će i drugi aspekti sustava internih kontrola biti neučinkoviti.“<sup>66</sup> Zbog toga, ako se želi ostvariti učinkovito djelovanje COSO modela sustava internih kontrola, potrebno je osigurati kvalitetno kontrolno okruženje odnosno stvoriti uvjete s vrha organizacije koji će potaknuti etičko ponašanje i omogućiti kvalitetnu procjenu rizika, učinkovite kontrolne aktivnosti, pravovremeno i točno informiranje i djelotvoran nadzor.

U suprotnom, ukoliko je kontrolno okruženje neprimjereno odnosno nisu osigurani uvjeti za učinkovito djelovanje COSO modela sustava internih kontrola, vrlo vjerojatno će većina ili svi elementi COSO modela sustava internih kontrola biti također, neprimjereni.

---

<sup>65</sup> Oluić, A. (2013). *Ocjena sustava internih kontrola - rezultati empirijskog istraživanja*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 11 (1), 1-16., str. 3, Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/104645> (21. kolovoza 2022.)

<sup>66</sup> Oluić, A. (2013). *Ocjena sustava internih kontrola - rezultati empirijskog istraživanja*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 11 (1), 1-16., str. 3, Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/104645> (21. kolovoza 2022.)

### 3.5.2. Procjena rizika

Drugi element COSO modela sustava internih kontrola je procjena rizika. Brojni su rizici kojima je organizacija izložena i koji mogu imati pozitivan ili negativan utjecaj na ostvarivanje postavljenih organizacijskih ciljeva. Zbog toga, rizike je potrebno identificirati i definirati strategiju postupanja s identificiranim rizicima. U nastavku se detaljnije opisuje procjena rizika kao drugi element COSO modela sustava internih kontrola.

„Svaka organizacija se suočava s raznim rizicima iz vanjskih i unutarnjih izvora. Rizik se definira kao vjerojatnost nastanka događaja koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarivanje ciljeva poduzeća. Procjena rizika uključuje dinamičan i ponavljajući proces identificiranja i procjenjivanja rizika koji mogu imati utjecaj na ostvarivanje ciljeva. Rizici koji mogu imati utjecaj na ostvarivanje ciljeva kroz cijelu organizaciju povezani su s postavljanjem tolerancije na rizike. Dakle, procjena rizika oblikuje bazu za određivanje postupanja s određenim rizicima. Preduvjet za procjenu rizika je postavljanje ciljeva, koji su povezani na svim razinama u organizaciji. Menadžment određuje operativne ciljeve, informacijske ciljeve i ciljeve usklađenosti s dovoljnom jasnoćom identificiranja i analiziranja rizika koji mogu imati utjecaj na te ciljeve. Menadžment, također, razmatra održivost i primjerenost postavljenih ciljeva. Procjena rizika zahtijeva od menadžmenta da razmotri utjecaj mogućih promjena u vanjskom okruženju i u vlastitom poslovnom modelu koje bi mogle učiniti interne kontrole neučinkovitima.“<sup>67</sup>

Bez kvalitetne procjene rizika, teško je definirati strategiju postupanja s identificiranim rizicima. Strategija postupanja s rizicima koji mogu imati utjecaj na ostvarivanje postavljenih ciljeva organizacije temelji se na kvalitetnom i dinamičnom procesu procjenjivanja rizika.

Dakle, drugi element COSO modela sustava internih kontrola odnosno procjenjivanje rizika važan je element kojim se nastoji identificirati i procijeniti sve potencijalne rizike koji bi mogli imati utjecaj na prethodno postavljene organizacijske ciljeve, a na taj način, omogućeno je definiranje kvalitetne strategije postupanja s rizicima.

---

<sup>67</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) *Internal Control – Integrated Framework*, Executive Summary, str. 4, dostupno na: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/Framework-Executive-Summary.pdf> (21. kolovoza 2022.)

### 3.5.3. Kontrolne aktivnosti

Kontrolne aktivnosti predstavljaju treći element u COSO modelu sustava internih kontrola i pomoću kontrolnih aktivnosti nastoji se ublažiti prethodno identificirane i procijenjene rizike. U nastavku se detaljnije opisuju kontrolne aktivnosti.

„Nakon što je provedena procjena rizika, potrebno je poduzeti odgovarajuće aktivnosti na različitim organizacijskim i funkcionalnim razinama. To zahtijeva odabir odgovarajućih kontrolnih aktivnosti koje trebaju biti pravovremene, razumljive menadžmentu i svim zaposlenicima, te trebaju biti razvijene s obzirom na njihov trošak i potencijalnu učinkovitost u ublažavanju rizika nastanka nepoželjnih događaja. Ne postoji jedinstveni popis svih kontrolnih postupaka koji mogu primijeniti sva poduzeća. Koji kontrolni postupci će biti usvojeni ovisi o potrebama samog poduzeća i o opravdanosti njihova uvođenja.“<sup>68</sup>

„Kontrolne aktivnosti su postupci uspostavljeni kroz politike i procedure koje pomažu menadžmentu osigurati smjernice za ublažavanje rizika koji mogu utjecati na ostvarivanje ciljeva poduzeća. Kontrolne aktivnosti se uspostavljaju na svim razinama u organizaciji i u različitim fazama poslovnog procesa. Mogu biti preventivne i detektivne i mogu obuhvatiti cijeli niz ručnih i automatskih aktivnosti kao što su: autorizacije i odobrenja, potvrde i provjere te pregledi uspješnosti poslovanja. Raspodjela dužnosti je tipično ugrađena u odabir i razvoj kontrolnih aktivnosti. Tamo gdje raspodjela dužnosti nije primjenjiva, menadžment odabire i razvija slične, zamjenske kontrolne aktivnosti.“<sup>69</sup>

Kontrolne aktivnosti mogu se izjednačiti sa sustavom internih kontrola odnosno to su sve interne kontrole koje je menadžment organizacije oblikovao i uspostavio kako bi služile kao pomoć u ostvarivanju postavljenih organizacijskih ciljeva. Pomoću kontrolnih aktivnosti menadžment želi ublažiti rizike i povećati vjerojatnost ostvarivanja ciljeva.

---

<sup>68</sup> Oluić, A. (2013). *Ocjena sustava internih kontrola - rezultati empirijskog istraživanja*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 11 (1), 1-16., str. 4, Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/104645> (22. kolovoza 2022.)

<sup>69</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) *Internal Control – Integrated Framework*, Executive Summary, str. 4, dostupno na: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/Framework-Executive-Summary.pdf> (22. kolovoza 2022.)

### 3.5.4. Informiranje i komunikacija

Pružanje i dijeljenje pravovremenih i točnih informacija te kvalitetna komunikacija važan su dio procesa upravljanja rizicima te oblikovanja i uspostavljanja učinkovitih internih kontrola u organizaciji. Također, jednako je važno i pružanje te dijeljenje informacija između organizacije i vanjskih korisnika ukoliko su jednoj od te dvije strane potrebne informacije.

„Informiranje je nužno kako bi organizacija mogla izvršavati odgovornosti vezane za internu kontrolu odnosno kako bi sustav internih kontrola pomogao u ostvarivanju ciljeva poduzeća. Menadžment dobiva i koristi prihvatljive, kvalitetne informacije od unutarnjih i vanjskih izvora kako bi se podržalo funkcioniranje ostalih komponenti internih kontrola. Komunikacija je neprekidan, ponavljajući proces pružanja, dijeljenja i dobivanja nužnih informacija. Interna komunikacija je sredstvo pomoću kojeg se informacije dijele kroz organizaciju, teku gore, dolje i preko cijele organizacije. To omogućuje osoblju primanje jasnih poruka od višeg menadžmenta da se kontrolne odgovornosti moraju shvatiti ozbiljno. Vanjska komunikacija je dvostruka: omogućava ulaznu komunikaciju prihvatljivih vanjskih informacija i pruža informacije vanjskim korisnicima na njihov zahtjev.“<sup>70</sup>

### 3.5.5. Nadzor

Nadzor je peti element COSO modela sustava internih kontrola. Djeluju li interne kontrole učinkovito, procijenit će funkcija ili odjel interne revizije kao naknadni nadzor u sustavu internog nadzora. Interna revizija savjetodavnim uslugama menadžmentu pruža razumno uvjerenje o funkcioniranju sustava internih kontrola odnosno doprinosi nadzoru kontrolnih aktivnosti koje je menadžment postavio kako bi se ostvarili postavljeni organizacijski ciljevi.

„S ciljem stjecanja razumnog uvjerenja o ostvarivanju postavljenih ciljeva poduzeća i kako bi se osiguralo da je sustav u stanju odgovoriti na promjene internih i eksternih čimbenika koji utječu na ostvarenje tih ciljeva, potrebno je provoditi nadzor nad funkcioniranjem sustava internih kontrola. Menadžment i druge za to zadužene osobe, kontinuirano ili putem

---

<sup>70</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) *Internal Control – Integrated Framework*, Executive Summary, str. 5, dostupno na: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/Framework-Executive-Summary.pdf> (22. kolovoza 2022.)

odvojenih procjena trebaju nadzirati djeluju li interne kontrole onako kako je to namjeravano.“<sup>71</sup>

Dakle, nakon što je osigurano primjereno kontrolno okruženje, procijenjeni rizici, provedene kontrolne aktivnosti kojima se želi ublažiti rizike i nakon pružanja točnih informacija unutar i izvan organizacije, potrebno je nadziranje funkcioniranja kontrolnih aktivnosti odnosno sustava internih kontrola. Nadziranje sustava internih kontrola provodi interna revizija uz izvještavanje i savjetovanje menadžmenta o funkcioniranju sustava internih kontrola.

### **3.6. Upravljanje rizikom prijevare**

Kao što je već prethodno spomenuto, upravljanje rizicima je skup aktivnosti kojima se želi utjecati na smanjenje prijetnji tj. negativnog utjecaja rizika i povećanje prilika tj. pozitivnog utjecaja rizika na organizaciju u cjelini i na postavljene organizacijske ciljeve. Jedan od mogućih rizika koji se mogu pojaviti u organizaciji je također i rizik prijevare. Kao i sa svim ostalim rizicima, rizikom prijevare važno je upravljati odnosno definirati strategije i aktivnosti pomoću kojih će se utjecati na smanjenje rizika prijevare i svih gubitaka koji se ostvaruju ako se dogodi rizik prijevare u organizaciji.

Kao važan instrument odnosno sredstvo ili alat za upravljanje rizikom prijevare te kojim se može do određene razine utjecati na rizik prijevare pojavljuje se upravo sustav internih kontrola. Važno je istaknuti da sustav internih kontrola ima svoja ograničenja i pruža razumno uvjerenje, a ne apsolutno uvjerenje što znači da sustav internih kontrola ne može sa 100% sigurnosti spriječiti nastanak nepoželjnih događaja, pa tako i potencijalnih pogrešaka ili prijevare. Učinkovitim i kvalitetnim sustavom internih kontrola smanjuje se vjerojatnost nastanka rizika prijevare u organizaciji te njegov utjecaj na ostvarivanje postavljenih ciljeva.

---

<sup>71</sup> Oluić, A. (2013). *Ocjena sustava internih kontrola - rezultati empirijskog istraživanja*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 11 (1), 1-16., str. 4, Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/104645> (22. kolovoza 2022.)

### 3.6.1. Rizik prijevare

Prijevare se može dogoditi svugdje tj. u bilo kojoj organizaciji bez obzira na djelatnost, veličinu, lokaciju i sl. Kako bi se rizik prijevare bolje razumio u nastavku se detaljnije opisuje pojam prijevare.

„Često se pojam prijevare poistovjećuje s pogreškom. Ono što razlikuje prijevaru i pogrešku jest činjenica je li radnja koja je rezultirala pogrešnim prikazom u financijskim izvještajima napravljena namjerno ili nenamjerno. Prijevare je, za razliku od pogreške, namjerna i obično podrazumijeva namjerno prikrivanje činjenica.“<sup>72</sup>

„Rizik prijevare predstavlja značajan ili vrlo značajan rizik za svaku organizaciju. U tom smislu najvažniji čimbenik je proaktivni pristup riziku prijevare što je primarno povezano s povećanjem svijesti o mogućnosti pojave prijevare u poduzeću, identificiranju najosjetljivijih dijelova i rano otkrivanje prijevare. Velike prijevare vodile su do propasti organizacija, ogromnih investicijskih gubitaka, značajnih pravnih troškova, zatvaranja ključnih pojedinaca i do smanjenja povjerenja u tržište kapitala.“<sup>73</sup>

„Jedna od najčešće korištenih klasifikacija prijevare je klasifikacija koju je objavilo Udruženje ovlaštenih istražitelja prijevare (eng. Association of Certified Fraud Examiners, ACFE), a prema toj klasifikaciji postoje tri primarne kategorije prijevare koje su bile uočene u brojnim istraženim slučajevima prijevare. Tri kategorije prijevare su: pronevjere imovine, korupcijsko ponašanje i prijevare u financijskim izvještajima. Prema Udruženju ovlaštenih istražitelja prijevare, pronevjere imovine su aktivnosti u kojima počinitelj ukrade ili zloupotrijebi resurse organizacije, korupcijsko ponašanje uključuje korištenje utjecaja zaposlenika ili zaposlenica na poslovne transakcije na način koji krši njezine ili njegove dužnosti za svrhu ostvarivanja koristi za njih osobno ili za nekog drugog, prijevare u financijskim izvještajima su prijevare koje uključuju pogrešno prikazivanje ili izostavljanje značajnih informacija u financijskim izvještajima organizacije.“<sup>74</sup>

---

<sup>72</sup> Mahaček, D., Bolfek, B. i Šakota, B. (2015). *Uloga interne revizije u sprječavanju pogrešaka i prijevare u uvjetima računalne obrade podataka*. *Oeconomica Jadertina*, str. 58, 5 (1), 48-64. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/146892> (25. kolovoza 2022.)

<sup>73</sup> Sever Mališ, S. i Novak, A. (2016). *Fraud risk assessments: An empirical analysis*. *International Journal Vallis Aurea*, str. 20, 2 (1), 19-29. <https://doi.org/10.2507/IJVA.2.1.2.24> (25. kolovoza 2022.)

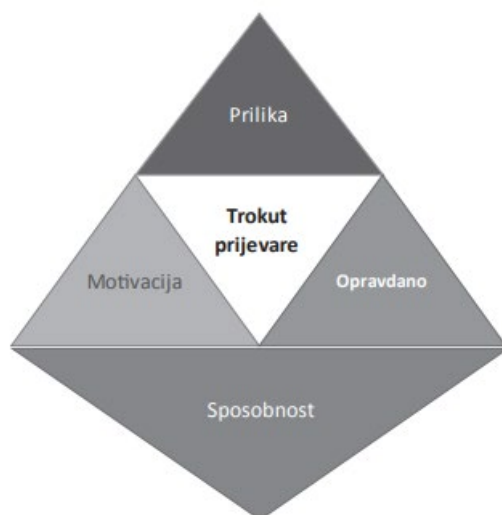
<sup>74</sup> Sever Mališ, S. i Novak, A. (2016). *Fraud risk assessments: An empirical analysis*. *International Journal Vallis Aurea*, str. 21, 2 (1), 19-29. <https://doi.org/10.2507/IJVA.2.1.2.24> (25. kolovoza 2022.)



### 3.6.2. Trokut i dijamant prijevare

Prijevare se može objasniti pomoću tri elementa „Trokuta prijevare“, a to su: motivacija, prilika i opravdanje. „Trokutu prijevare“ dodaje se još jedan element prijevare – sposobnost.<sup>75</sup> Dodavanjem četvrtog elementa nastaje „Dijamant prijevare“. Na slici 10. prikazan je trokut i dijamant prijevare.

Slika 10. Trokut i dijamant prijevare



Izvor: Jurić, E., Grubišić, A. i Galzina, F. (2019). *Sprječavanje poslovnih prijevara primjenom indikatora ranog upozorenja*. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, str. 79, (3-4/2019), 77-87. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/235555> (26. kolovoza 2022.)

Pomoću trokuta i dijamanta prijevare može se objasniti razlog ili razlozi počinjenja prijevare odnosno okolnosti koje su dovele do prijevarnog ponašanja pojedinca ili grupe u organizaciji. Razumijevanje i primjena trokuta odnosno dijamanta prijevare u određenim slučajevima prijevare omogućuje pronalaženje odgovora na pitanja vezana za (ne)učinkovito funkcioniranje sustava internih kontrola s obzirom na to da je prilika zapravo mogućnost osobe ili grupe ljudi koji su zaposlenici organizacije da počine prijevaru usred neučinkovitog, nekvalitetnog i neprimjerenog funkcioniranja sustava internih kontrola. Više o elementima trokuta i dijamanta prijevare će biti govora u nastavku.

<sup>75</sup> Prilagođeno prema: Jurić, E., Grubišić, A. i Galzina, F. (2019). *Sprječavanje poslovnih prijevara primjenom indikatora ranog upozorenja*. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, str. 79, (3-4/2019), 77-87. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/235555> (26. kolovoza 2022.)

### 3.6.3. Elementi trokuta i dijamanta prijevare

Kao što je prethodno objašnjeno, motivacija, prilika i opravdanje čine tzv. trokut prijevare, a dodavanjem četvrtog elementa tj. sposobnosti nastaje tzv. dijamant prijevare. Sva četiri elementa služe kao pomoć u razumijevanju razloga nastajanja prijevare, počevši od motivacije pojedinca za počinjenje prijevare do prilike koju je osoba ili pojedinac imao prilikom počinjenja prijevare, opravdanja kojim je osoba opravdala svoje prijevorno ponašanje i same sposobnosti pojedinca da počinji prijevare. Više o svakom elementu trokuta tj. dijamanta prijevare može se vidjeti u nastavku.

„**Motivacija** je ključni pokretač za počinjenje prijevare. Pojedinac ili grupa pojedinaca unutar organizacije moraju imati motiv za počinjenje prijevare što je općenito uzrokovano financijskim pritiskom i sa stvarnom ili nerealnom potrebom. Motivacijski čimbenici mogu uključiti ostvarivanje osobne koristi, financijske poteškoće pojedinca, ugled i reputaciju pojedinca ili neke poslovne mete. Na počinjenje prijevare u poduzeću utječu eksterni i interni motivacijski čimbenici.“<sup>76</sup>

„**Prilika** je drugi ključan element trokuta prijevare i ovaj element je povezan s postojanjem mogućnosti koje omogućuju prijevare. Prilike se pojavljuju kada postoje nedostaci internih kontrola koji mogu biti iskorišteni, kada su procesi ili nadzorni postupci menadžmenta slabi i kada postoji niska percipirana razina rizika da će osoba biti uhvaćena.“<sup>77</sup>

„Pojedinci imaju veću priliku počinjenja prijevare kada poduzeće smanjuje broj zaposlenika koji su bili zaduženi za važne kontrolne funkcije. Restrukturiranje je još jedan čimbenik koji će imati utjecaj na kontrole i procese, često dovodi do slabljenja ili eliminiranja važnih kontrola. Kao rezultat toga, pojedinci mogu pronaći prilike za iskorištavanje kontrola i nanesti štetu poduzeću putem prijevare.“<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> Paul Ross (2016) *KPMG Forensic Focus: Fraud risk increases in difficult economies*. KPMG Canada, str. 1, dostupno na <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/kpmg-forensic-focus-fraud-risk-in-difficult-economies.pdf> (27. kolovoza 2022.)

<sup>77</sup> Paul Ross (2016) *KPMG Forensic Focus: Fraud risk increases in difficult economies*. KPMG Canada, str. 2, dostupno na <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/kpmg-forensic-focus-fraud-risk-in-difficult-economies.pdf> (27. kolovoza 2022.)

<sup>78</sup> Paul Ross (2016) *KPMG Forensic Focus: Fraud risk increases in difficult economies*. KPMG Canada, str. 2, dostupno na <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/kpmg-forensic-focus-fraud-risk-in-difficult-economies.pdf> (27. kolovoza 2022.)

„**Opravdanje**, zadnji element trokuta prijevare povezan je s motivacijom i odnosi se na razloge koji stoje iza nečijih postupaka. Iskustva pokazuju da će svaka osoba koja počini prijevaru dati razumno obrazloženje zašto je to učinila. U teškom ekonomskom okruženju pojedinci mogu vjerovati da su neprikladno ponašanje i postupci primjereni. Na primjer, zamrzavanje ili smanjenje plaća može se promatrati kao opravdani plan povrata „izgubljene“ naknade ili zaštita vrijednosti dionica na burzi, za neke, može biti opravdanje za manipulaciju u financijskim izvještajima.“<sup>79</sup>

„Neke od najvećih prijevara u prošlosti bile su rezultat lažnog financijskog izvještavanja, od kojih su neke opravdane s uvjerenjem da će se modificirani financijski rezultati preokrenuti kada se gospodarstvo oporavi. Opravdanje nezakonitih radnji i postupaka, omogućuje pojedincima koji su počinili prijevaru da izbjegnu osjećaj krivnje i da povjeruju kako su održali etičko ponašanje te da su njihovi postupci primjereni.“<sup>80</sup>

**Sposobnost** je dodatni element koji se dodaje trokutu prijevare te na taj način nastaje dijamant prijevare. Sposobnost obuhvaća umijeće osobe koja želi počinuti prijevaru da poveže sva tri elementa trokuta prijevare tj. da pronade motiv za počinjenje prijevare, iskoristi priliku odnosno slabosti sustava internih kontrola i da opravda svoje prijevarno ponašanje. Sposobnost također pomaže pojedincima da pomoću znanja, vještina, iskustva i poznavanja okruženja u kojem namjeravaju počinuti prijevaru lakše i brže dođu do željenog cilja odnosno da nezakonitim radnjama oštete organizaciju za vlastitu korist.

Mnoge prijevare, posebice one sa štetama u milijardama dolara, ne bi se dogodile da nije bilo prave osobe s odgovarajućim sposobnostima. Prilika otvara vrata za prijevaru, a motivacija i opravdanje potiču osobu na prijevarno ponašanje. Osoba mora biti sposobna prepoznati i iskoristiti otvorena vrata kao priliku za prolazak, ne samo jednom, nego više puta. Prema tome, ključno pitanje je : Tko može pretvoriti priliku za prijevaru u stvarnost?.<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> Paul Ross (2016) *KPMG Forensic Focus: Fraud risk increases in difficult economies*. KPMG Canada, str. 2, dostupno na <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/kpmg-forensic-focus-fraud-risk-in-difficult-economies.pdf> (27. kolovoza 2022.)

<sup>80</sup> Ibid. str. 2

<sup>81</sup> Prilagođeno prema: Wolfe, D.T., Hernanson, D.R. (2004) *The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud*. CPA Journal, str. 1, 74.12, 38-42. dostupno na: <https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2546&context=facpubs> (28. kolovoza 2022.)

## **4. INTERNE KONTROLE KAO INSTRUMENT UPRAVLJANJA RIZIKOM PRIJEVARE, SLUČAJ PRIJEVARE U SOCIÉTÉ GÉNÉRALE BANCI**

U ovom poglavlju povezuje se sustav internih kontrola s upravljanjem rizikom prijevare na primjeru odnosno slučaju prijevare u Soci t  G n rale banci koja se dogodila 2008. godine. Također, ocijenit će se sustav internih kontrola prema COSO modelu tj. primjerenost i učinkovitost sustava internih kontrola prema COSO modelu u navedenoj banci prema opisanom slučaju prijevare te će se na kraju, analizirati elementi trokuta i dijamanta prijevare s obzirom na navedeni slučaj prijevare.

### **4.1. Opis slučaja prijevare u Soci t  G n rale banci<sup>82</sup>**

U nastavku se uvodno prezentiraju najvažnije informacije o prijevare u Soci t  G n rale banci, prezentiraju se važne informacije o osobi koja je počinila prijevare i način na koji se prijevare dogodila. Osim toga, opisuje se sustav internih kontrola u banci za vrijeme prijevare i način otkrivanja prijevare ponašanja te se na kraju objašnjavaju posljedice i štete koje je banka pretrpjela nakon otkrivanja prijevare.

#### **4.1.1. Uvod u slučaj prijevare**

24. siječnja 2008. godine, Soci t  G n rale, druga najveća francuska banka, objavila je najveći gubitak u povijesti banke, zapanjujućih 4,9 milijardi eura (7,2 milijardi dolara), za što je okrivljen jedan trgovac dionicama. Trgovac dionicama, J r me Kerviel radio je na funkciji trgovanja koja se smatrala, od strane Soci t  G n rale banke, funkcijom niskog rizika.

---

<sup>82</sup> Analiza slučaja prijevare u Soci t  G n rale banci prilagođen je prema: Beasley, M.S., Buckless, F.A., Glover, S.M., Prawitt, D.F. (2019) *Auditing Cases: An Interactive Learning Approach* – Seventh Edition, Pearson Education, New York, str. 191-198

#### 4.1.2. Informacije o Jérôme Kervielu, trgovcu dionicama u Soci t  G n rale banci

J r me Kerviel (31), trgovac dionicama na nižoj razini odjela za trgovanje u Soci t  G n rale banci, prikrivao je neautorizirana spekulativna trgovanja koja su dovela do gubitka od 7,2 milijarde dolara. Kerviel je tvrdio da nije imao namjeru oštetiti banku ili pronevjeriti sredstva, njegova namjera je bila povećati svoj ugled trgovca dionicama i svoje bonuse.

Kerviel je radio u odjelu pod nazivom „Delta One“, u kojem su radili trgovci dionicama koji su bili specijalizirani za trgovanja s niskim rizikom i niskim prinosom. Kervielov posao je bio ograničiti rizik trgovanja banke postavljajući pozicije trgovanja s obzirom na to hoće li tržišni indeks rasti ili pasti. Međutim, Kerviel je morao imati pozicije nadoknade štete trgovanja kako bi ograničio izloženost banke. Ovakvi zahtjevi „hedgiranja“<sup>83</sup> nisu samo ograničavali potencijalne gubitke, nego i potencijalne dobitke svake pojedine transakcije; profiti su se ostvarivali kroz veliki broj transakcija. Kada Kervielove pozicije „hedgiranja“ ne bi u potpunosti bile nadoknadive, od njega se zahtijevalo da drži izloženost banke ispod 500.000 eura.

Kerviel je zarađivao 147.000 dolara godišnje, što je puno manji iznos od nekoliko milijuna dolara koje su zarađivali drugi trgovci dionicama na višim razinama trgovanja u istoj banci. Ironično, Kerviel je bio jako nisko rangiran u banci te su zbog toga neki smatrali da on uopće nije trgovac dionicama. Takva percepcija drugih trgovaca dionicama o njemu ga je motivirala i na neki način to mu je omogućilo da počini prijevaru velikih razmjera. Kerviel je priznao policiji kako je kockao na tržištu kapitala i kako je skrivao svoja trgovanja od nadređenih zato što je htio biti zvijezda među trgovcima dionicama.

Trgovci dionicama u Soci t  G n rale banci imali su malo poštovanja prema odjelu „Delta One“. Za gospodina Kervielu, sama činjenica da je radio u odjelu „Delta One“, bila je veliko postignuće. Prvih pet godina radio je u pomoćnom odjelu (eng. back office), a to je bilo mjesto kojeg su drugi trgovci dionicama podrugljivo nazivali „rudnik“. Dok se mučio u pomoćnom odjelu, Kerviel je upoznao na koji način funkcioniraju operacije trgovanja kao i interne kontrole te nadzorne aktivnosti povezane s trgovanjima.

U slučaju da je Kerviel bio jedan od trgovaca dionicama iz „A lige“ koja predstavlja najugledniji odjel u Soci t  G n rale banci i koja se suočava sa složenim izvedenim

---

<sup>83</sup> Hedgiranje (eng. hedging) je pozicija zaštite u trgovanju vrijednosnim papirima pomoću koje se žele nadoknaditi potencijalni gubici

financijskim instrumentima, njegovi postupci bi vjerojatno privukli više pozornosti. Ali odjel „Delta One“ na sedmom katu upravne zgrade banke u zapadnom Parizu bavio se samo s „dosadnim“ tržištem dionica. „Svi smo živjeli sa strahom da će se nešto krivo dogoditi u dijelu koji se bavi složenim financijskim instrumentima. Nikada nismo pomislili da ćemo imati problem s odjelom „Delta One“, rekao je jedan od viših menadžera u Société Générale banci.

#### **4.1.3. Kako je Kerviel skrivao lažna trgovanja?**

Kerviel je bio siguran da može postići puno bolje rezultate ako mu bude dopušteno da se kladi na kretanja na tržištu kapitala bez ograničenja odnosno bez postojanja pozicija nadoknade štete. Međutim, Kerviel je znao da mora prikazati pozicije nadoknade štete u svojim poslovnim knjigama kako bi izgledalo kao da prati smjernice nadređenih u organizaciji. Kerviel je odlučio iskoristi svoje znanje o sustavu trgovanja i povezanim kontrolama kako bi kreirao lažna trgovanja, koja su mu služila kao pozicije nadoknade štete njegovih pravih i neosiguranih trgovanja. Dok je sustav za praćenje upravljanja rizicima u banci temeljito nadzirao trgovanja, sustav nije uspio potvrditi podatke koje je Kerviel unio u sustav trgovanja, pritom prihvaćajući lažne transakcije koje je Kerviel kreirao. Kervielovi nadređeni su bili usredotočeni na njegove neto pozicije trgovanja kako bi osigurali da ima prikladne transakcije s pozicijama nadoknade štete, ali nisu imali mehanizam za otkrivanje njegovih lažnih i izmišljenih trgovanja. Kroz razdoblje koje je trajalo više od dvije godine, Kerviel je izgradio ogromne izloženosti banke kreirajući stvarne i neosigurane transakcije na tržištu kapitala. Sve ovo je prošlo neotkriveno zato što je uvijek imao mogućnost uravnoteženja poslovnih knjiga s njegovim transakcijama u odjelu „Delta One“ i nikad nije prijavio veliki neto gubitak ili neto dobitak (zato što su se u obzir uzimale njegove izmišljene, lažne transakcije).

Kerviel je znao da će preko noći određeni sustav za provjeravanje i usklađivanje, a koji je ugrađen u kontrole trgovanja provjeravati posebne značajke transakcija te bi na taj način sustav vrlo vjerojatno mogao otkriti njegove izmišljene transakcije. Zbog njegovog iskustva u pomoćnom odjelu (eng. back office-u), znao je kada će sustavi za provjeravanje i usklađivanje te slični sustavi biti u funkciji. Kako bi izbjegao kontrole, Kerviel je jednostavno izbrisao sve izmišljene i lažne transakcije neposredno prije nego što će sustav provjeriti i uskladiti sve transakcije, a odmah nakon toga je opet kreirao svoje lažne transakcije kako bi zadržao pozicije trgovanja u ravnoteži. Privremene neravnoteže nisu pokrenule znakove upozorenja u

sustavu. Prema internoj istrazi o Kervielovoj prijevarama u kojoj je sudjelovalo 40 zaposlenika banke i koju je nadziralo revizorsko društvo PricewaterhouseCoopers (koje nije bilo revizorsko društvo zaduženo za reviziju financijskih izvještaja Soci t  G n rante banke), utvrđeno je da je Kerviel imao mogućnost sakriti gubitke i dobitke kreirajući dvije izmišljene i lažne transakcije, jednu transakciju za prodaju, a drugu za kupnju, za jednak broj dionica, ali za različite cijene; tako je kreirao izmišljeni gubitak ili dobitak kako bi prikrio stvarne gubitke ili dobitke.

Kervielov obujam trgovanja rastao je iznad obujma koji je bio normalan i očekivan za trgovca dionicama u „Delta One“ odjelu. Znao je da su osobe koje provjeravaju transakcije u pomoćnom odjelu (eng. back office-u) organizirane u timovima koji nadziru posebne vrste financijskih instrumenata i da će biti sumnjičavi prema transakcijama s neočekivanim obujmom trgovanja. Kerviel je pažljivo rasporedio svoje transakcije, lažne i stvarne, kroz niz različitih financijskih instrumenata. Prema tome, čak i da je jedna od Kervielovih transakcija podigla uzbunu, činilo bi se kao izolirani slučaj povezan samo s jednom vrstom financijskih instrumenata.

Kerviel je, također, izbjegavao otkrivanje prijevare koristeći izvedenice<sup>84</sup> (eng. derivatives) te je koristio unaprijedne ugovore (eng. forward contract) umjesto ročnih ugovora (eng. futures contract). Ročni ugovori ili ročnice su sporazumi o plaćanju ugovorene cijene za određenu robu u budućnosti. Na primjer, trgovac dionicama je mogao sklopiti ročni ugovor za naftu po cijeni od 130 dolara po barelu za sljedeća tri mjeseca. Ako se nafta prodaje na burzi po cijeni koja je veća od 130 dolara po barelu u sljedeća tri mjeseca, trgovac dionicama ostvaruje dobitak, a ako je cijena po kojoj se trguje naftom na burzi manja od 130 dolara po barelu, tada trgovac dionicama ostvaruje gubitak. Za razliku od ročnih ugovora, unaprijedni ugovori podmiruju se samo na zadnji dan koji je dogovoren kao dan podmirenja obveze u ugovoru. Prema tome, koristeći unaprijedne ugovore, Kerviel je osigurao da nema prijenosa novca do trenutka podmirenja obveze koji je dogovoren prema ugovoru. Kako bi izbjegao situaciju da njegovi lažni ugovori budu poslani stvarnim organizacijama na odobrenje, Kerviel je otkazivao izmišljene ugovore prije nego što su ti ugovori trebali biti poslani na odobrenje, podmirenje ili provjeru. Kako bi to učinio, koristio je posebne tehnike koje bi mu dale vremena da poništi postojeće ugovore i zamijeni ih s novim, također, lažnim ugovorima.

---

<sup>84</sup> Izvedenice (eng. derivatives) ili izvedeni vrijednosni papiri su financijski instrumenti poput terminkih ugovora koji imaju cilj kupnje ili prodaje neke robe ili imovine u budućnosti s unaprijed ugovorenim cijenom, a obično se koriste kao instrumenti za upravljanje rizicima, posebice za upravljanje tržišnim rizicima (promjene cijena na robnim tržištima i sl.)

Kad je dokumentacija bila potrebna kao podrška trgovanju, Kerviel bi lažirao dokumentaciju. Na primjer, Kerviel je priznao kako je lažirao poruke u elektroničkoj pošti koristeći značajku u njihovom unutarnjem sustav za razmjenu elektroničke pošte, a to je zapravo funkcija u sustavu koja omogućava ponovno upotrebljavanje elektronskog zaglavlja primljene poruke uz promjenu glavnog teksta u poruci. Kerviel je također priznao istražiteljima da je često koristio korisnička imena i šifre drugih kolega.

Kervielove tehnike za ulazak u velike špekulativne oklade o tržišnim kretanjima, bez pozicije nadoknade štete, u početku su se dobro isplatile. Pitanja koja su uslijedila od strane regulatora tržišta kapitala na kraju 2007. godine, zabrinula su Kervielu i on je tada zatvorio sve svoje pozicije trgovanja i ostvario dobitak od 1,6 milijardi eura (2,35 milijardi dolara). Prilično nevjerojatan pothvat za nekoga tko radi u „Delta One“ odjelu. Međutim, Kerviel je bio nezadovoljan zato što nije mogao prikazati svoj ukupan dobitak bez da otkrije neautorizirane aktivnosti i smatrao je da njegovi nadređeni nisu prepoznali i cijenili njegove vještine trgovanja i uspjeh. Samo nekoliko tjedana kasnije, Kervielova strategija dovodi do otkrivanja jednog od najvećih gubitaka trgovanja dionicama u povijesti.

#### **4.1.4. Interne kontrole i upozorenja tijekom prijave u Société Générale banci**

Možda prvi jasan znak upozorenja na Kervielove aktivnosti, dogodio se krajem 2006. godine ili početkom 2007. godine, kad je Kerviel ostvario dobitak od 500.000 eura na samo jednoj transakciji. Kervielova funkcija u odjelu „Delta One“ nije mu dozvoljavala špekulativne aktivnosti s novcem koji pripada banci i bio je ukoren od strane svojih nadređenih te su mu rekli da njegov ostvareni dobitak neće biti uračunat u izračun bonusa na kraju godine. Samo ovakve nedozvoljene aktivnosti trebale bi biti dovoljne za uručivanje otkaza ugovora o radu gospodinu Kervielu. Međutim, francuski stručnjaci za poslovanje financijskih institucija ukazali su na činjenicu da je reakcija nadređenih na neprikladno ponašanje bila dosljedna kulturi preuzimanja rizika u Société Générale banci. Nije bilo neuobičajeno za trgovce dionicama da budu nagrađeni za ostvarivanje dobitaka na rizičnim transakcijama s novcem koji pripada banci, čak i ako su pri tome prelazili postavljena ograničenja trgovanja.

Još jedan znak upozorenja dogodio se u studenom 2007. godine., kad je ured za nadzor trgovanja u Eurex-u, burzi na kojoj se trguje s izvedenicama, poslala dvije poruke uredu za usklađivanje u Société Générale banci pritom zahtijevajući odgovore na pitanja o velikim



transakcijama koje je Kerviel otvorio nakon redovnog radnog vremena. U istim porukama bila su postavljena i pitanja o Kervielovim strategijama trgovanja. Ovi upiti vodili su do Kerviela i osoba zaduženih za nadzor odjela „Delta One“. Soci t  G n rale banka odgovorila je na poruke 20. studenog 2007. ne ukazujući na nepravilnosti i istaknuli su kako su oscilacije na europskim i ameriĉkim trţištima kapitala utjecale na potrebu za trgovanjem izvan radnog vremena. Osobe zaduţene za nadzor trgovanja u Eurex-u nisu bile zadovoljne s odgovorom kojeg su dobile od strane Soci t  G n rale banke i traţile su detaljnije informacije. Soci t  G n rale banka odgovorila je 10. prosinca 2007. i u Eurex-u su smatrali da je taj odgovor dovoljan.

Sustav internih kontrola u Soci t  G n rale banci bio je oblikovan tako da obavijesti osobe zaduţene za usklaĊenost o neobiĉnim i neoĉekivanim transakcijama. Prema tome, Kervielove laţne transakcije su trebale biti okidaĉ za slanje znakova upozorenja o neobiĉnim i neoĉekivanim transakcijama. Zapravo, naknadna interna istraga pokazala je da je bilo više od 75 upozorenja u razdoblju od lipnja 2006. godine do poĉetka 2008. godine i takva upozorenja su trebala voditi do istrage o Kervielovim neautoriziranim aktivnostima trgovanja. Neke od neobiĉnih i neoĉekivanih aktivnosti koje je Kerviel radio tijekom trgovanja i koje su pokrenule upozorenja, bile su:

- transakcije s datumom dospijeća na neradni dan
- transakcije bez oznaĉene ugovorne strane
- transakcije s kupcima/prodavateljima koji su zaposlenici Soci t  G n rale banke
- transakcije koje su premašile ograniĉenja ugovornih strana
- ime brokera nedostaje ili se navodi kao „neodreĊeno“
- velika povećanja brokerskih naknada

„Nekoliko puta, nadreĊeni gospodina Kerviela uoĉili su pogreške u njegovim knjigama trgovanja. Gospodin Kerviel je tvrdio da se to dogodilo sluĉajno i ispravio bi svoje pogreške.“, rekao je Jean Pierre Mustier, direktor sektora investicijskog bankarstva u Soci t  G n rale banci. „Soci t  G n rale banka bila je uhvaćena isto kao netko tko je ugradio najnapredniji sigurnosni sustav i usprkos tome, dogodila se provala zato što je prozor ostao otvoren.“, rekao je menadžer u Soci t  G n rale banci.

Internom istragom utvrdilo se da je Kerviel povećao svoje prijevarne pozicije u sijeĉnju 2007. godine nakon ostavke njegovog nadreĊenog menadžera. Nakon ostavke, menadžer nije

odmah zamijenjen i kroz dva mjeseca u odjelu je bilo manje učinkovitih kontrola. Kada je zaposlen zamjenski menadžer, nije dobio detaljnu procjenu zarada trgovaca dionicama ili bilo kakve informacije o njihovim pozicijama trgovanja, a time se neuspješno ispunjavaju zadaci očekivani od menadžera trgovanja dionicama. Prema tome, Kervielova izloženost je nastavila rasti.

Prema izvješću koje je objavljeno nakon obavljene interne istrage, tijekom perioda dok je Kerviel prikriao svoja lažna trgovanja, nedostajalo je određenih internih kontrola koje su mogle prepoznati prijevaru. Međutim, čak i kad su interne kontrole banke uspjele prepoznati čimbenike rizika prijevare, nadzornici koji su zaduženi za usklađenost često su provodili rutinske preglede i „nisu promišljeno provodili detaljnije provjere“ kako bi potvrdili Kervielove tvrdnje, čak i kad im je nedostajalo uvjerljivosti. Na početku 2008. godine kad su nadzornici zaduženi za usklađenost tražili dodatne informacije o Kervielovim transakcijama, Kervielov odgovor bio je prihvaćen i nadzornici su se kasnije ispirčali Kervielu zato što su ga uključili u istragu njegovih transakcija. Zaposlenici koji su bili upućeni u situaciju opisali su odnose između trgovaca dionicama i pomoćnog osoblja kao teške ili čak protivničke. Nadzornici u banci dobivali su samo nejasne odgovore od trgovaca dionicama i njihovih nadređenih. Kao što je jedan zaposlenik banke objasnio, „naziv igre je - reci što je manje moguće internim nadzornicima“.

U internom izvješću navedeno je kako zaposlenici u pomoćnom odjelu nisu obavijestili nadređene kada bi primijetili nepravilnosti u Kervielovim transakcijama, čak i kad su transakcije uključivale nenormalno visoke iznose, „zato što prijavljivanje nepravilnosti nije bilo u opisu njihovog posla“. Kada su menadžeri bili obaviješteni o naizgled sumnjivim aktivnostima, prema internom izvješću i u nekim slučajevima, oni jednostavno nisu reagirali.

Jedan od ključnih nedostataka sustava internih kontrola bio je taj što su osobe zadužene za nadzor trgovanja dobile upute kako trebaju provjeravati samo neto, a ne bruto izloženost riziku „Delta One“ odjela prilikom trgovanja dionicama. Osim toga, osobe zadužene za nadzor trgovanja su se oslanjale na Kervielove zapise o trgovanju.

Više od dvije godine, Kerviel je koristio znanje o kontrolnim postupcima kako bi sakrio svoje špekulativne aktivnosti koje je opravdao lažnim dokumentima i krivotvorenim porukama elektroničke pošte.

Prijepisi poruka elektroničke pošte između Kerviel i još jednog trgovca dionicama, Moussa Bakira, otkrili su kako je Kerviel bio svjestan težine svojih postupaka. Nakon što su ga u banci ispitivali o pitanjima koje im je preko poruka elektroničke pošte postavio Eurex, Kerviel je istaknuo da je nervozan i da nije mogao spavati, a niti jesti. Bakir mu je odgovorio, „Definitivno se trebaš odmoriti.“

„U zatvoru“, odgovorio je Kerviel.

Kasnije se Kerviel hvalio svojim trgovanjem dionicama. „Ovo će pokazati Kervielovu moć“, napisao je.

Bakir tada dodaje, „Ili može poslužiti kao dokaz da nisi kriv. Jednostavan i suptilan dečko. Skroman. Koji ostvaruje dobitke trgujući dionicama. A njegova prava vrijednost nije prepoznata.“

Na dan kad su u banci počeli s istragom i s postavljanjem pitanja, 17. siječnja 2008. godine, Kerviel je napisao Bakiru, „Gotov sam.“

Kasnije tog dana, Bakir odgovara, „Sretno prijatelju.“

„Tvoj prijatelj je mrtav.“, napisao je Kerviel.

#### **4.1.5. Otkrivanje prijevare u Société Générale banci**

Kerviel je bio otkriven jer je promijenio strategiju kojom je skrivao svoje trgovanje, a koja je postala sumnjiva. U isto vrijeme, kontrole u banci ustanovile su kako jedan klijent na svom računu za trgovanje ima neobično velike iznose novca. Kada su klijenta pitali o tome, klijent je tvrdio da on ništa ne zna. Daljnja istraga vodila je do Kerviel.

U banci su uskoro otkrili sve o izmišljenim ugovorima i kako je Kerviel izložio banku špekulativnim pozicijama u iznosu od 73,5 milijardi dolara, više od tržišne vrijednosti banke. Kroz razdoblje od tri dana, banka je zatvorila sve špekulativne pozicije trgovanja, što je rezultiralo gubitkom od 7,2 milijardi dolara.

Kerviel je optužen za krađu šifri, slanje lažnih poruka elektroničke pošte, neovlašten pristup informacijskom sustavu kako bi prekoračio ograničenja trgovanja i prikrio svoje aktivnosti.

#### 4.1.6. Posljedice prijevare u Soci t  G n rale banci

Soci t  G n rale banka priznala je ogromne gubitke koje su rezultat prijevare u fiskalnoj godini 2007. Glavni izvršni direktor Daniel Bouton dao je ostavku nakon otkrivanja prijevare. Guverner središnje francuske banke (eng. Bank of France) rekao je kako su službenici iz središnje banke upozorili Soci t  G n rale banku prije otkrivanja prijevare kako nemaju dovoljno osoblja u pomoćnom odjelu (eng. back office-u). Za razliku od drugih banaka, Soci t  G n rale banka nije se sramila preuzimanja vlastitih rizika trgovanja (tj. trgovanja s novcem koji pripada banci umjesto olakšavanja trgovanja svojim klijentima) i takva trgovanja predstavljala su veliki udio u prihodima banke. Stručnjaci vjeruju da je rizično poslovanje banke brzo raslo, a upravljanje rizicima u banci nije se moglo suočiti s takvim rastom poslovanja.

Soci t  G n rale banka objavila je u travnju 2008. godine kako  čekuju da  ce potrošiti oko 100 milijuna eura u 2008. godini za poboljšanje sustava za upravljanje rizicima. Međutim, banka je bila upozorena na činjenicu da se i usprkos dodatnim investicijama ne moţe sa sigurno cu i u potpunosti zaštititi od prijevare. Soci t  G n rale banka objavila je da zaposlenici koji upravljaju rizicima čine 62% sektora investicijskog bankarstva. Također, Soci t  G n rale banka postavila je posebnu istraţnu skupinu za interne kontrole u kojoj sudjeluje oko 20 zaposlenika koji će biti neovisni u odnosu na pomoćne odjele i na odjele koji se direktno bave trgovanjem.

Kerviel je rekao policiji da su njegovi nadzornici u „Delta One“ odjelu znali za njegova prekoračenja ograničenja trgovanja. Kerviel je objasnio kako su mu nadzornici samo rekli, „Ispravi to“. Kerviel je tvrdio da su nadzornici znali za njegova laţna trgovanja, ali dok je ostvarivao dobitke, nisu se previše zamarali s tim. Također, Kerviel je rekao, „Ne mogu vjerovati da moji nadređeni nisu shvatili kolike sam iznose riskirao. Nemoguće je ostvariti velike dobitke zauzimanjem malih pozicija trgovanja. Zbog toga moram reći, dok sam bio u crnoj zoni, moji nadređeni su zatvorili oči na sve metode koje sam koristio i na obujam mog trgovanja“.

Dok je čekao suđenje, Kerviel je dobio posao u računalnom poduzeću u predgrađu i u medijskom istupu, predstavio se kao običan čovjek iz skromne sredine. 2010. godine, francuski sudac proglasio ga je krivim za zlouporabu povjerenja, krivotvorenje i neovlašteno korištenje računala i informacija. Osuđen je na tri godine zatvora i naloţeno mu je da plati

odštetu Société Générale banci u iznosu od 4,9 milijardi eura. Glasnogovornica Société Générale banke rekla je kako je odšteta samo „simbolična“ i kako banka ne očekuje da će dobiti tu odštetu. Kerviel se žalio na odluku i u ožujku 2014. godine, francuski vrhovni sud je potvrdio zatvorsku kaznu, ali je presudio da Kerviel neće morati platiti 4,9 milijardi eura odštete. Sud je obrazložio svoju odluku ukazujući na činjenicu kako je banka također bila kriva zato što nije na vrijeme otkrila Kervielove nedozvoljene aktivnosti i kako je banka dijelom kriva za ostvarene gubitke, pa prema tome, Kerviel se ne treba smatrati isključivo odgovornim za cijeli iznos gubitka. U rujnu 2014. godine, Kerviel je pušten iz zatvora i kako bi odslužio ostatak kazne, morao je nositi elektronsku narukvicu za elektronski nadzor okrivljenika. Kerviel je objavio knjigu pod francuskim nazivom „L'engrenage: Mémoires d'un Trader“ (eng. „The Gears: Memoirs of a Trader“) ili hrvatski „Zupčanik: Memoari trgovca dionicama“, u kojoj je opisao kako su njegovi nadređeni znali za njegove aktivnosti trgovanja, a takve situacije su bile vrlo česte. U 2016. godini, Kerviel je opet bio na sudu tražeći odštetu od Société Générale banke nakon što je pariški radni sud neočekivano naložio banci da nadoknadi štetu koju je Kerviel pretrpio zbog nepoštenog otpuštanja iz banke, koje je bilo bez pravog i ozbiljnog razloga. Banka je uložila žalbu. Također, 2016. godine, objavljen je film o Kervielu pod francuskim nazivom „L'outsider“ (eng. „The Outsider“).

#### **4.2. Ocjena primjerenosti sustava internih kontrola u Société Générale banci prema COSO modelu**

U nastavku se ocjenjuje primjerenost sustava internih kontrola prema COSO modelu i detaljnije se objašnjavaju elementi trokuta i dijamanta prijevare na prethodno opisanom stvarnom slučaju prijevare u jednoj od najvećih francuskih banaka. Sve navedeno će pomoći u razumijevanju važnosti oblikovanja i uspostave učinkovitog sustava internih kontrola kako bi se interne kontrole odnosno COSO model sustava internih kontrola koristio kao instrument za upravljanje rizicima, a posebno kao instrument za upravljanje rizikom prijevare te posljedično kako bi se smanjila vjerojatnost njegova nastanka i utjecaj koji takav rizik ima na organizaciju u cjelini. Kao što je u prethodnom poglavlju objašnjeno, COSO model se sastoji od pet elemenata koji kao cjelina pomažu organizacijama oblikovati učinkovit sustav internih kontrola, a u ovom dijelu rada detaljnije će se analizirati svaki element COSO modela te će se obrazložiti primjerenost pojedinog elementa.

#### 4.2.1. Kontrolno okruženje u Soci t  G n rale banci

„Ton s vrha“ obično se smatra glavnim čimbenikom kontrolnog okruženja ili uvjeta u kojima se provodi kontrola. S obzirom na to da su menadžeri Soci t  G n rale banke bili svjesni rizičnih trgovanja svojih trgovaca dionicama i nisu im to onemogućavali nego su ih, naprotiv, poticali na preuzimanje rizičnih pozicija trgovanja kako bi što više zaradili, jasno je kako su na taj način davali „ton s vrha“ kako je rizično poslovanje opravdano, ako ne i poželjno, sve dok na taj način ostvaruju dobitke za banku.

Činjenica da su trgovci dionicama imali mogućnost trgovanja s finansijskim sredstvima banke, bez obzira na ograničenja trgovanja, ukazuje na stavove menadžmenta, trgovaca dionicama i ostalih zaposlenika banke o rizičnom poslovanju, trgovanju dionicama i etičnom ponašanju. Na taj način šalje se poruka kako menadžmentu nije cilj zaštititi imovinu banke i kako se imovina može koristiti za rizična trgovanja u nadi da će se ostvariti dobiti takvim trgovanjima.

Kultura preuzimanja ogromnih rizika povezanih s trgovanjem dionicama bila je primjer svim trgovcima dionicama i ostalim zaposlenicima banke kakvo je ponašanje dopušteno prilikom trgovanja i poslovanja banke. Trgovci dionicama u Soci t  G n rale banci bili su nagrađeni u slučaju ostvarivanja dobitaka na visoko rizičnim trgovanjima što jasno šalje poruku svim trgovcima dionicama, a i ostalim zaposlenicima u banci kako im je dopušteno preuzimanje visokih rizika u trgovanju dionicama i u poslovanju banke te kako će, u slučaju zarade na takvim transakcijama, biti nagrađeni.

Također, zaposlenici banke koji su primijetili nepravilnosti u Kervielovim transakcijama nisu o tome obavijestili nadređene zato što „prijavljivanje nepravilnosti nije bilo u opisu njihovog posla“ , a u slučaju da su bili obaviješteni o sumnjivim aktivnostima, menadžeri ne bi reagirali. Takvi stavovi zaposlenika i menadžmenta o nepravilnostima, sumnjivim i nedozvoljenim aktivnostima i neetičnom ponašanju nisu u skladu s pravilnim pristupom u sprječavanju mogućih pogrešaka i prijevara, čime je Kervielu bilo omogućeno da nastavi sa svojim nedozvoljenim aktivnostima prilikom trgovanja dionicama i da počini prijevaru ogromnih razmjera.

Francuska središnja banka (eng. Bank of France) upozorila je Société Générale banku prije otkrivanja prijevare kako nemaju dovoljno osoblja u pomoćnom odjelu (eng. back office-u). Navedeno ukazuje na to kako je Société Générale banka neprikladno upravljala ljudskim resursima. Uz to, zapošljavali su osobe poput Kerviel, koji je počinio prijevaru, što isto tako ukazuje na neprikladno upravljanje ljudskim resursima.

Kontrolno okruženje u Société Générale banci bilo je neprimjereno što je negativno utjecalo na ostale elemente COSO modela sustava internih kontrola.

#### **4.2.2. Procjena rizika u Société Générale banci**

„Delta One“ odjel u Société Générale banci smatrao se odjelom niskog rizika, a ostali odjeli u kojima se trgovalo sa složenim financijskim instrumentima smatrali su se odjelima visokog rizika samo zato što su se bavili sa „složenim“ poslovanjem, a u „Delta One“ odjelu su se bavili s „dosadnim“ trgovanjem dionicama što je, naravno, krivi pristup procjeni rizika. Međutim, prijevara koju je počinio Kerviel dogodila se u „Delta One“ odjelu tj. odjelu niskog rizika, a to jasno ukazuje kako procjena rizika nije bila kvalitetna i prikladna. Jedan od viših menadžera u Société Générale banci rekao je kako nije očekivao probleme s „Delta One“ odjelom zato što je odjel „Delta One“ procijenjen kao odjel niskog rizika. Takva neprikladna procjena rizika, dovela je do situacije da je „Delta One“ odjel postao najrizičniji odjel u Société Générale banci.

Kervielov posao je bio ograničavanje rizika trgovanja postavljajući pozicije trgovanja s obzirom na to hoće li tržišni indeks rasti ili pasti, a pritom je morao imati pozicije nadoknade štete trgovanja kako bi se smanjili potencijalni gubici koji se mogu ostvariti trgovanjem. Međutim, izloženost banke riziku prilikom trgovanja provjeravala se samo na neto razini, a ne i na bruto razini. Procjene i provjere izloženosti banke riziku bile su samo „rutinske“ i takve provjere bile su samo „pro forma“ provjere, a ne zapravo provjere izloženosti riziku koje mogu otkriti moguća neprikladna trgovanja, koja su izvan postavljenih ograničenja. Na taj način Kerviel je trgovao s velikim bruto iznosima, ali je kreirajući lažne transakcije namjestio neto iznose kako bi zadovoljile provjeru i kako se ne bi posumnjalo u njegove nedozvoljene aktivnosti. Sve navedeno ukazuje na činjenicu kako su provjere izloženosti banke riziku prilikom trgovanja dionicama bile nekvalitetne i neprikladne, što je omogućilo Kervielu skrivanje izmišljenih i lažnih transakcija.

Sustav za upravljanje rizicima nadzirao je trgovanja, ali nije uspio potvrditi podatke lažnih trgovanja koje je Kerviel kreirao. Prema tome, jasno je kako proces upravljanje rizicima i sustav za upravljanje rizicima kao dio ukupnog procesa upravljanja rizicima nisu shvaćeni ozbiljno. Upravljanje rizicima i procjena rizika predstavljali su samo „rutinsko“ obavljanje zadataka vezanih za praćenje i procjenu rizika. Upravljanje rizicima nije bilo korišteno kao mogućnost smanjenja prijetnji i povećanja prilika u banci nego je bilo shvaćeno kao obavljanje zadataka praćenja i procjene rizika za koje je netko rekao da moraju biti obavljeni. Nakon otkrivanja prijevara, 2008. godine Société Générale banka objavila je kako očekuju da će potrošiti oko 100 milijuna eura za poboljšanje sustava za upravljanje rizicima. Navedeno ukazuje na reaktivni pristup upravljanju rizicima što znači da je Société Générale banka zajedno s višim menadžmentom razmišljala o poboljšanju sustava za upravljanje rizicima tek nakon što se prijevara dogodila, umjesto da su koristili proaktivni pristup prije otkrivanja prijevara i da su kroz kvalitetan i prikladan sustav za upravljanje rizicima imali mogućnost sprječavanja nedozvoljenih aktivnosti ili u najgorem slučaju, pravovremenog otkrivanja nedozvoljenih aktivnosti i prijevara.

Procjena rizika u Société Générale banci gotovo da i nije postojala s obzirom na sve nedozvoljene aktivnosti koje su, zapravo, bile dozvoljene prilikom trgovanja i poslovanja banke zbog neprikladnog sustava za upravljanje rizicima i općenito neprikladnog shvaćanja procesa upravljanja rizicima u banci. Zbog toga, procjena rizika u Société Générale banci može se opisati kao neprimjerena.

#### **4.2.3. Kontrolne aktivnosti u Société Générale banci**

Prilikom trgovanja dionicama trgovci su morali imati pozicije nadoknade štete. Međutim, kao što je prethodno već objašnjeno, izloženost banke provjeravala se samo na neto razini, a ne na bruto razini. Navedeno ukazuje na to kako su postojale kontrolne aktivnosti, ali takve kontrolne aktivnosti nisu bile potpune i detaljne. Kervielovi nadređeni su provjeravali samo njegove neto pozicije trgovanja kako bi osigurali da su njegove transakcije prikladne s pozicijama nadoknade štete trgovanja, ali prilikom provjere njegovih trgovanja, nisu uspjeli otkriti lažna trgovanja zato što je Kerviel imao mogućnost uravnoteženja trgovanja na neto osnovi, a zapravo neto osnova je njegovim nadređenima jedino bila važna za provjeru. Ovakav pristup provjere izloženosti banke bio je jedan od ključnih nedostataka sustava internih kontrola u Société Générale banci.



Interne kontrole u Soci t  G n rale banci bile su oblikovane na način da pošalju obavijesti o neobi nim i neo ekivanim trgovanjima. Nakon otkrivanja prijevare, internom istragom se saznalo kako je kroz razdoblje počinjenja prijevare bilo više od 75 upozorenja o nedozvoljenim aktivnostima. Dakle, interne kontrole su postojale zajedno s informacijskim sustavima koji pomažu u otkrivanju nedozvoljenih aktivnosti, ali nemarnost i nezainteresiranost osoba zaduženih za provjeru doveli su do situacije koja je jednaka situaciji u kojoj interne kontrole i sve obavijesti o nedozvoljenim aktivnostima ne postoje. Jedan od menadžera u Soci t  G n rale banci rekao je kako je banka bila nemarna isto kao i kad netko ugradi najnapredniji sigurnosni sustav protiv provale i bez obzira na takav sustav, dogodi se provala zato što je prozor ostao otvoren. Navedeno ukazuje na to kako sva upozorenja o nedozvoljenim aktivnostima nisu imala smisla, ako osobe zadu ene za provjeru nedozvoljenih aktivnosti nisu reagirale na takva upozorenja.

U izvje cu koje je objavljeno nakon provedene interne istrage objašnjeno je kako je nedostajalo internih kontrola koje su mogle prepoznati prijevarno ponašanje. Neke kontrole čak su uspjele prepoznati čimbenike rizika prijevare, ali osobe zadu ene za nadzor provodile su samo rutinske preglede internih kontrola i nisu provodile detaljnije provjere. Navedeno ukazuje na postojanje internih kontrola, a iako ih je nedostajalo, pomoću takvih kontrola prijevara se mogla otkriti. Međutim, nemarnost internih revizora i rutinsko pregledavanje internih kontrola učinili su kontrole koje su prepoznale čimbenike rizika prijevare beznačajnim.

Zaposlenici koji su uo ili nepravilnosti u Kervielovim trgovanjima, nisu to prijavljivali nadređenima zato što su smatrali da prijavljivanje nepravilnosti nije u opisu njihovog posla. U slučaju ako bi netko od zaposlenika ipak prijavio nepravilnosti, nadređeni ne bi reagirali. Osim internih kontrola, zaposlenici koji su uo ili nepravilnosti mogli su obavijestiti nadređene koji su trebali detaljnije provjeriti sve nepravilnosti i prijavljene nedozvoljene aktivnosti. Međutim, zaposlenici i njihovi nadređeni nisu previše marili za nepravilnosti i sprječavanje nedozvoljenih aktivnosti, a to je Kervielu omogućilo da nastavi sa svojim nedozvoljenim aktivnostima, znajući pritom da ga nitko neće detaljnije provjeravati.

Kontrolne aktivnosti u Soci t  G n rale banci su postojale, ali stavovi menadžmenta, zaposlenika i nadzora o nepravilnostima utjecali su na zanemarivanje svih upozorenja o nedozvoljenim aktivnostima što je jednako situaciji nepostojanja kontrolnih aktivnosti i zato se kontrolne aktivnosti mogu ocijeniti kao neprimjerene.

#### 4.2.4. Informiranje i komunikacija u Soci t  G n rale banci

Ured za nadzor trgovanja u Eurex-u, burzi na kojoj se trguje sa izvedenim financijskim instrumentima, poslao je u studenom 2007. godine upite o trgovanjima koje je Kerviel otvorio nakon redovnog radnog vremena banke. Soci t  G n rale banka odgovorila je na upite koje je poslalo Eurex bez dodatnih objašnjenja o trgovanjima izvan radnog vremena, a opravdanje za trgovanje izvan radnog vremena bilo je kako su oscilacije na europskim i ameri kim trţištima kapitala utjecale na potrebu za trgovanjem izvan radnog vremena banke. U Eurex-u, naravno, nisu bili zadovoljni odgovorom Soci t  G n rale banke i traţiili su dodatna objašnjenja. Iz ovakve komunikacije između Soci t  G n rale banke i regulatora trţišta kapitala (Eurex-a) jasno se vidi kako Soci t  G n rale banka nije bila zainteresirana za detaljna objašnjenja nelogi nog i neobičnog poslovanja banke (trgovanja izvan radnog vremena). Naprotiv, dali su nerazumno opravdanje za trgovanje izvan radnog vremena banke. Komunikacija između banke i vanjske strane nije bila prikladna zato što banka nije htjela odmah dati informacije o upitima koji su poslani iz Eurex-a i opravdavali su neobično trgovanje svojih zaposlenika.

Na početku 2008. godine kad su interni revizori traţiili od Kervielova dodatne informacije o njegovim trgovanjima, Kervielova objašnjenja bila su prihvaćena i interni revizori su mu se ispričali zato što su ga uključili u istragu o njegovim trgovanjima. Navedeno ukazuje na to kako je interna komunikacija između internih revizora i trgovaca dionicama bila slaba i površna. Interni revizori bili su uvjereni da im Kerviel pruţa točne informacije, umjesto da su sasluŗali Kervielu i nakon toga detaljnije provjerili sve informacije koje im je dao Kerviel. Na taj način nadzornici su površno obavljali svoj posao. Nakon što im je Kerviel dao odgovore, ispričali su mu se zato što su ga uključili u istragu o njegovim trgovanjima.

Zaposlenici banke koji su bili upućeni u situaciju opisali su odnose između trgovaca dionicama i pomoćnog osoblja kao teške ili protivničke. Interna komunikacija između kolega bila je loŗa, čak i razorna. Takav način komunikacije onemogućuje razmjenu kvalitetnih informacija koje mogu pomoći banci ostvariti dobre poslovne rezultate i postavljene organizacijske ciljeve.

Interni revizori i ostali nadzornici u Soci t  G n rale banci dobivali su samo nejasne odgovore od trgovaca dionicama i njihovih nadređenih. Jedan od zaposlenika banke objasnio je kako se razmjena informacija između nadzornika i trgovaca dionicama moţe opisati kao igra u kojoj je cilj reći što je manje moguće informacija internim nadzornicima. Prema tome,

trgovci dionicama i njihovi nadređeni shvaćali su interni nadzor i razmjenu informacija između njih kao nešto negativno i nepoželjno, umjesto da su shvaćali interni nadzor kao poželjnu situaciju pomoću koje se dobivene informacije mogu koristiti za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka ili razumijevanja nelogičnosti u poslovanju banke.

Komunikacija unutar Soci  t   G  n  rale banke i komunikacija izme  u Soci  t   G  n  rale banke i vanjskih korisnika informacija je postojala, ali postojanje komunikacije unutar i izvan banke ne jam  i postojanje kvalitetne komunikacije i pru  anja prikladnih informacija zainteresiranim stranama. U Soci  t   G  n  rale banci, ali i izme  u banke i vanjskih korisnika informacija, komunikacija je bila površna, bez detaljnih informacija i uz stvaranje razornog okru  enja u kojem zaposlenici nemaju povjerenja u interni nadzor i obrnuto, a regulatori i ostali vanjski korisnici informacija tra  e dodatna objašnjenja dobivenih informacija. Zbog toga, informiranje i komunikacija mogu se opisati kao neprimjereni.

#### **4.2.5. Nadzor u Soci  t   G  n  rale banci**

Kao što je ve   prethodno objašnjeno, nadzor nad trgovanjem provodio se samo na neto osnovi. Nadzornici nisu provodili detaljne provjere trgovanja što ukazuje na površnost provođenja nadzornih aktivnosti. Osim toga, osobe zadu  ene za nadzor trgovanja oslanjale su se na Kervielove zapise o trgovanjima, koji su bili izmišljeni i la  ni.

Menad  eri i ostale osobe zadu  ene za nadzor u Soci  t   G  n  rale banci, u ve  ini slu  ajeva, nisu reagirali na prijavljene nepravilnosti i nedozvoljene aktivnosti što ukazuje na pasivnost internog nadzora i shvaćanje nadzora kao nepotrebno provjeravanje trgovanja i svih ostalih poslovnih aktivnosti u banci. Nekoliko puta, Kervielovi nadređeni uo  ili su pogreške u njegovim trgovanjima i samo su mu rekli da te pogreške mora ispraviti. Nisu tra  ili od Kervielu nikakva dodatna objašnjenja o prona  enim pogreškama, što predstavlja prili  no površan nadzor u jednoj od najviše reguliranih djelatnosti.

Ured za nadzor trgovanja u Eurex-u, slao je upite Soci  t   G  n  rale banci o trgovanjima izvan radnog vremena i o Kervielovim strategijama trgovanja. Takvi upiti vodili su do Kervielu i do osoba zadu  enih za nadzor odjela „Delta One“. Iz Soci  t   G  n  rale banke odgovorili su bez dodatnih obrazlo  enja i s neobi  nim opravdanjem za trgovanje izvan radnog vremena banke. Nakon toga, Eurex je tra  io dodatna pojašnjenja situacije. Nakon drugog odgovora Soci  t   G  n  rale banke, Eurex je smatrao da je takvo objašnjenje neobi  nih trgovanja dovoljno.

Navedeno ukazuje na to kako niti vanjski nadzor (regulator tržišta kapitala, Eurex) nije bio na visokoj razini zato što su prihvatili objašnjenja i opravdanja Société Générale banke o neobičnim Kervielovim trgovanjima. Međutim, pitanja koja su uslijedila od strane regulatora tržišta kapitala krajem 2007. godine, zabrinula su Kervielu i on je tada zatvorio svoje pozicije trgovanja. Ipak, može se reći kako je vanjski nadzor bio učinkovitiji od unutarnjeg nadzora s obzirom na to kako su pitanja od strane regulatora tržišta kapitala uspjela zabrinuti Kervielu da će biti otkriven i natjerala ga da zatvori sve svoje pozicije trgovanja.

Također, vezano za eksterni nadzor, postavlja se pitanje učinkovitosti eksterne revizije odnosno revizije financijskih izvještaja Société Générale banke u razdoblju prijave koju je počinio Kerviel. Iako se u opisu slučaja prijave, a niti u drugim izvorima o slučaju prijave u Société Générale banci ne spominje revizija financijskih izvještaja banke, važno je ukazati na to kako je uobičajena praksa eksterne revizije provoditi testove internih kontrola klijenta čiji se financijski izvještaji revidiraju kako bi se eksterni revizori mogli (ne)osloniti na sustav internih kontrola klijenta. S obzirom na to kako su u ovom radu kontrolne aktivnosti ocijenjene kao neprimjerene, eksterni revizori imali su mogućnost ukazati na neprimjerenost sustava internih kontrola u Société Générale banci.

U razdoblju dok je Kerviel skrivao svoja lažna trgovanja, bilo je više od 75 upozorenja o neočekivanim i neobičnim aktivnostima. Zanimljivo je kako osobe zadužene za nadzor u Société Générale banci nisu reagirale na takva upozorenja, a zapravo sve to je trebalo voditi do detaljne istrage o Kervielovim sumnjivim trgovanjima. Nakon otkrivanja prijave, Kerviel je rekao policiji kako su njegovi nadzornici znali za njegova lažna trgovanja, ali dok je ostvarivao dobitke, nisu se previše zamarali s nepravilnostima i nedozvoljenim aktivnostima. Nakon što je osuđen na tri godine zatvora, Kerviel je napisao knjigu u kojoj je opisao kako su njegovi nadređeni znali za njegova aktivnosti prilikom trgovanja, a takve situacije bile su vrlo česte.

Neprimjereno kontrolno okruženje izravno je utjecalo na neprimjeren nadzor u Société Générale banci. Površnost i nezainteresiranost internog nadzora doveli su do slabih provjera, a ponekad, nadzornici nisu htjeli niti reagirati na nepravilnosti i nedozvoljene aktivnosti. Iako je eksterni nadzor bio učinkovitiji u svojoj zadaći, neprimjeren interni nadzor zajedno sa stavovima i filozofijom menadžmenta o rizicima, kontrolama i nadzoru, otvorio je vrata prijevartnom ponašanju u Société Générale banci.

#### **4.2.6. Ukupna ocjena primjerenosti sustava internih kontrola u Société Générale banci prema COSO modelu i zaključna razmišljanja o prijeveri**

Svi elementi COSO modela sustava internih kontrola u slučaju prijevere u Société Générale banci prethodno su ocijenjeni su kao neprimjereni. Dakle, cijeli sustav internih kontrola prema COSO modelu ocjenjuje se kao neprimjeren. Kao najmanje primjeren element COSO modela ističe se kontrolno okruženje koje je negativno utjecalo na sve ostale elemente COSO modela, a najviše na kontrolne aktivnosti i nadzor u Société Générale banci.

Važno je naglasiti kako je menadžment odgovoran za oblikovanje i uspostavu učinkovitog sustava internih kontrola u organizaciji. Iz opisanog slučaja prijevere u Société Générale banci, može se zaključiti da je Jérôme Kerviel odgovarao za počinjenu prijeveru, a Société Générale banka morala je priznati ogromne gubitke nastale nakon otkrivanja prijevere. Francuski sud odredio je tri godine zatvorske kazne za Jérôme Kervielu i naložio mu je da mora platiti 4,9 milijardi eura odštete Société Générale banci. Nakon što je Kerviel uložio žalbu na takvu sudsku odluku, sud je odlučio kako Kerviel mora odslužiti zatvorsku kaznu, ali ne mora platiti 4,9 milijardi eura odštete banci. Opravdanje suda za odluku prema kojoj Kerviel ne mora platiti odštetu bilo je kako je Société Générale banka dijelom odgovorna za nastale gubitke koji su bili posljedica prijevere zato što nije na vrijeme prepoznala rizik prijevere. Iz toga se može zaključiti kako je Société Générale banka zajedno s vrhovnim menadžmentom trebala odgovarati za neprimjerenost oblikovanje i uspostavu sustava internih kontrola. Međutim, osim što je banka morala priznati ogromne financijske gubitke, nitko od menadžera u Société Générale banci nije kazneno odgovarao za neprimjerenost oblikovanje i uspostavu sustava internih kontrola. Tadašnji glavni izvršni direktor dao je ostavku, a to ne predstavlja preuzimanje dovoljne razine odgovornosti za prijeveru velikih razmjera.

Kako se prijevere kao što je prijevera u Société Générale banci ne bi događale, važno je razumjeti da su interne kontrole vrijedan instrument koji se koristi za upravljanje rizicima, a posebno za upravljanje rizikom prijevere. Neozbiljno shvaćanje internih kontrola uz njihovo neprimjerenost oblikovanje i uspostavljanje u organizaciji može dovesti do povećanja vjerojatnosti nastanka rizika prijevere, kao što je bio slučaj kod Société Générale banke. Isto tako, ukoliko se prijevera dogodi u nekoj organizaciji, važno je preuzimanje odgovornosti menadžmenta za neprimjerenost oblikovanje i uspostavu sustava internih kontrola, a situacija nepreuzimanja odgovornosti menadžmenta za neprimjeren sustav internih kontrola u Société Générale banci svakako nije dobar primjer za moguće prijevere u budućnosti.

### 4.3. Elementi trokuta i dijamanta prijevare u Soci t  G n rale banci

**Motivacija** – povećanje reputacije među trgovcima dionicama u Soci t  G n rale banci i ostvarivanje većih bonusa bili su motivacijski čimbenici koji su motivirali Kerviel na prijevarno ponašanje. Kerviel je zarađivao 147.000 dolara godišnje, a taj iznos bio je puno manji od milijunskih iznosa koje su zarađivali ostali više rangirani trgovci dionicama u Soci t  G n rale banci. Kerviel je bio nisko rangiran među trgovcima dionicama, a neki su čak imali mišljenje kako on nije pravi trgovac dionicama. Takva predodţba drugih trgovaca dionicama o njemu ga je motivirala da počini prijevaru. Kerviel je kasnije priznao policiji kako je skrivao svoja laţnja trgovanja i nedozvoljene aktivnosti kako bi mogao postati zvijezda među trgovcima dionicama u Soci t  G n rale banci.

**Prilika** – Kerviel je radio u „Delta One“ odjelu, a prvih pet godina radio je u pomoćnom odjelu „Delta One“ odjela. Dok je radio u pomoćnom odjelu, upoznao je na koji način funkcioniraju operacije trgovanja, interne kontrole i sve nadzorne aktivnosti trgovanja. Uz poznavanje funkcioniranja sustava internih kontrola, neprimjereno oblikovanje i uspostavljanje internih kontrola od strane menadţmenta banke omogućilo je Kervielu prijevarno ponašanje. Također, nadzor trgovanja bio je rutinski i površan što je omogućilo Kervielu skrivanje laţnih trgovanja.

**Opravljanje** – Kerviel je tvrdio kako nije imao namjeru ošteti banku ili pronevjeriti sredstva, njegova namjera je bila samo povećati svoj ugled i bonuse. Dakle, opravdao je svoje prijevarno ponašanje na način da je priznao kako je ţelio ostvariti osobnu korist, ali pritom nije htio naštetiti Soci t  G n rale banci. Također, Kerviel je tvrdio kako su njegovi nadređeni znali za njegova laţna trgovanja i sve nedozvoljene aktivnosti i sve dok je ostvarivao dobitke na takvim trgovanjima, njegovi nadređeni se nisu puno zamarali s takvim ponašanjem. S obzirom na sve okolnosti u kojima se prijevara dogodila, Kervielovi nadređeni su mogli i trebali znati za sve nedozvoljene aktivnosti, ali to nikako ne moţe biti opravdanje za počinjenje jedne od najvećih prijevara u trgovanju dionicama.

**Sposobnost** – kako bi uspješno počinio prijevaru Kerviel je morao imati sposobnost kombiniranja sva tri prethodno opisana elementa. Kerviel je bio motiviran ţeljom da bude zvijezda među trgovcima dionicama, poznavanje internih kontrola uz neprimjerene kontrolne aktivnosti omogućile su mu prijevarno ponašanje, a pronašao je i „razumno“ opravdanje kako nije htio oštetiti banku i kako su njegovi nadređeni znali za sve nedozvoljene aktivnosti.

## 5. ZAKLJUČAK

Brojni su ciljevi koje neka organizacija želi ostvariti. Dioničari i druge interesno utjecajne skupine povećavaju važnost ostvarivanja postavljenih organizacijskih ciljeva. Kvalitetan način koji služi kao pomoć u ostvarivanju postavljenih organizacijskih ciljeva je dobro osmišljen proces upravljanja rizicima, razumijevanje rizika kao prilika, a ne samo kao prijetnji i naravno, učinkovito oblikovan i uspostavljen sustav internih kontrola.

Na ostvarivanje postavljenih organizacijskih ciljeva utječu razni rizici kojima je organizacija izložena u svom poslovanju. Upravljanje rizicima omogućuje organizacijama jasnu predodžbu o rizicima kojima su izloženi, procjenu rizika i definiranje strategija pomoću kojih se želi djelovati na smanjenje vjerojatnosti nastanka rizika i na njegov negativan utjecaj na ostvarivanje postavljenih organizacijskih ciljeva.

Za upravljanje rizicima postoje brojni instrumenti pomoću kojih se može smanjiti negativan utjecaj rizika, ali i povećati njegov pozitivan utjecaj na ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Jedan od važnih rizika koji se mogu pojaviti u organizacijama je rizik prijevare, a posljedice ostvarivanja rizika prijevare često su negativne i dovode do priznavanja velikih financijskih gubitaka. Kako bi se utjecalo na smanjenje vjerojatnosti nastanka rizika prijevare, ističe se važnost oblikovanja i uspostave učinkovitog sustava internih kontrola. Vrhovni menadžment kao strateška razina upravljanja u organizaciji mora oblikovati i uspostaviti učinkovite interne kontrole koje će biti važan instrument upravljanja rizikom prijevare, a kvalitetnim upravljanjem rizikom prijevare, povećava se kvaliteta procesa upravljanja rizicima u organizaciji, što posljedično ima utjecaj na povećanje vjerojatnosti ostvarivanja postavljenih organizacijskih ciljeva. Dakle, učinkovit sustav internih kontrola koji služi kao pomoć i instrument upravljanja rizicima u interesu je menadžmentu organizacije, ali i svim ostalim interesno utjecajnim skupinama zato što učinkovite interne kontrole služe kao pomoć u ostvarivanju postavljenih organizacijskih ciljeva, a organizacijski ciljevi bi trebali biti usklađeni s ciljevima dioničara i svih ostalih interesno utjecajnih skupina.

S druge strane, neozbiljno shvaćanje sustava internih kontrola, a posebno oblikovanje neprimjerenog kontrolnog okruženja može dovesti do situacije u kojoj se jasno ne definira stav prema rizicima kojima je organizacija izložena te se šalje pogrešna i neprikladna poruka s vrha organizacijske strukture o rizicima i kontrolama, što posljedično može negativno utjecati

na procjenu rizika, kontrolne aktivnosti, informiranje i komunikaciju i na nadzor u organizaciji. Dakle, ukoliko uvjeti u kojima se provodi kontrola nisu primjereni, vrlo je vjerojatno da će to negativno utjecati na druge elemente sustava internih kontrola. Na taj način, interne kontrole će biti neučinkovite, što će u konačnici utjecati na smanjenje vjerojatnosti ostvarivanja postavljenih organizacijskih ciljeva.

Kolika je važnost oblikovanja i uspostave učinkovitog sustava internih kontrola pokazuju i brojni korporativni skandali, koji su se dogodili upravo zbog slabo i neučinkovito oblikovanih i uspostavljenih internih kontrola. U ovom radu se temeljem prikaza jednog takvog skandala, odnosno prijevare koja je bila posljedica neprimjerenog oblikovanog i uspostavljenog sustava internih kontrola, ukazuje na važnost shvaćanja internih kontrola kao kvalitetnog instrumenta za upravljanje rizikom prijevare, a posljedično i svih ostalih rizika kojima je organizacija izložena.

Prema tome, s obzirom na to kako se u tržišnoj ekonomiji, međunarodnom poslovanju i sve složenijim poslovnim procesima postavlja sve više i više organizacijskih ciljeva, važno je kvalitetno upravljanje rizicima kojima je organizacija izložena te korištenje sustava internih kontrola kao alata ili instrumenta za upravljanje rizicima, a posebno za upravljanje rizikom prijevare.

Kako se veliki korporativni skandali koji su posljedica neprimjerenog sustava internih kontrola ne bi događali u budućnosti ili kako bi se barem smanjili na nižu razinu i manju učestalost, ključno je razumijevanje važnosti kvalitetnog procesa upravljanja rizicima i korištenja internih kontrola kao instrumenta za upravljanje rizicima i kao podrška organizaciji u ostvarivanju postavljenih organizacijskih ciljeva, kako za samu organizaciju, tako i za sve ostale interesno utjecajne skupine.

Zaključno, ako se detaljnije prouče korporativni skandali iz prošlosti, a koji su bili posljedica prijevarnog ponašanja i nedozvoljenih aktivnosti, jasno je kako su upravo neučinkovite interne kontrole bile pokretač sloma određenih organizacija od kojih su neke zbog otkrivanja prijevara i korporativnih skandala, prestale postojati. Dakle, u slučaju oblikovanja i uspostavljanja neučinkovitog sustava internih kontrola, ne samo da se smanjuje vjerojatnost ostvarivanja postavljenih organizacijskih ciljeva, već se otvara mogućnost prestanka postojanja takvih organizacija.



## LITERATURA

### Stručne knjige

1. Beasley, M.S., Buckless, F.A., Glover, S.M., Prawitt, D.F. (2019) *Auditing Cases: An Interactive Learning Approach* – Seventh Edition, Pearson Education, New York
2. Belak, V. (2014) *Menadžment u teoriji i praksi*, Belak Excellens, Zagreb
3. Brozović, M., Mamić Sačer, I., Pavić, I., Sever Mališ, S., Tušek, B., Žager, L. (2020) *Revizija – nadzorni mehanizam korporativnog upravljanja*, HZRiFD, Zagreb
4. Galetić, L., et.al. (2016) *Organizacija, Sinergija*, Zagreb
5. Mamić, Sačer, I. i Žager, K. (2008) *Računovodstveni informacijski sustavi*, HZRiFD, Zagreb
6. Miloš Sprčić, D. (2013) *Upravljanje rizicima – temeljni koncepti, strategije i instrumenti*, Sinergija, Zagreb
7. Tušek, B., Žager, L., Barišić, I. (2014) *Interna revizija*, HZRiFD, Zagreb
8. Žager, K. i Dečman, N. (2015) *Računovodstvo malih i srednjih poduzeća*, HZRiFD, Zagreb

### Publikacije u zbornicima, stručni časopisi i materijali stručnih organizacija

9. Beasley, M. (2007) *Audit Committee Involvement in Risk Management Oversight, North Carolina*
10. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017) *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*
11. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) *Internal Control – Integrated Framework, Executive Summary*
12. International Organization for Standardization (2018) *ISO 31000:2018 Risk Management – A practical guide*, ISO copyright office
13. Jakaša, T., Osmanagić Bedenik i Iliopoulos, F. (2008) *Određivanje učinkovitosti sustava upravljanja rizicima u poduzećima elektroprivrede*, Journal of Energy, 57(2), 156-177
14. Jurić, E., Grubišić, A. i Galzina, F. (2019) *Sprječavanje poslovnih prijevара primjenom indikatora ranog upozorenja*, Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, (3-4/2019), 77-87

15. Mahaček, D., Bolfek, B. i Šakota, B. (2015) *Uloga interne revizije u sprječavanju pogrešaka i prijevara u uvjetima računalne obrade podataka*, *Oeconomica Jadertina*, 5(1), 48-64
16. Oluić, A. (2013) *Ocjena sustava internih kontrola – rezultati empirijskog istraživanja*, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 11(1), 1-16
17. Paul Ross (2016) *KPMG Forensic Focus – Fraud risk increases in difficult economies*, KPMG Canada
18. Petrović, N. (2012) *Značaj internog nadzora u otkrivanju nepravilnosti u poslovnim procesima i njegov doprinos poreznom nadzoru*
19. Pongrac, B. i Majić, T. (2015) *Upravljanje poslovnim rizicima*, *Tehnički glasnik*, 9(1), 94-98
20. Sever Mališ, S. i Novak, A. (2016) *Fraud Risk Assessment: An Empirical Analysis*, *International Journal Vallis Aurea*, 2(1), 19-29
21. The Institute of Internal Auditors (2020) *The IIA's Three Lines Model – An Update of the Three Lines of Defense*
22. The Institute of Internal Auditors (2013) *The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*, IIA Position Paper
23. Tušek, B. i Pokrovac, I. (2009) *Istraživanje uključenosti interne revizije u proces upravljanja rizicima poduzeća u Republici Hrvatskoj*, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 7(2), 49-73
24. Tušek, B. i Sever, S. (2007) *Uloga interne revizije u povećanju kvalitete poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj – empirijsko istraživanje*, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5(1), 273-294
25. Wolfe, D.T., Hernanson, D.R. (2004) *The Fraud Diamond: Considering the Four Element of Fraud*, *CPA Journal*, 74.12, 38-42

## POPIS SLIKA

Slika 1. Grafički prikaz sustava.....	2
Slika 2. Poduzeće kao sustav.....	4
Slika 3. Povezanost poduzeća s ostalim društvenim sustavima .....	4
Slika 4. Preventivni, detektivni i korektivni kontrolni postupci .....	12
Slika 5. Model tri linije obrane za učinkoviti proces upravljanja rizicima i kontrole.....	15
Slika 6. Rizik i neizvjesnost i vjerojatnost (sigurnost) njihova nastanka.....	21
Slika 7. Tradicionalni ili "silos" pristup upravljanju rizicima.....	26
Slika 8. Moderni pristup upravljanju rizicima ili integrirano upravljanje rizicima .....	28
Slika 9. Povezanost procesa, kontrola i rizika.....	33
Slika 10. Trokut i dijamant prijave .....	41

# ŽIVOTOPIS

## OSOBNI PODACI:

Ime i prezime: Ivan Baković

Datum rođenja: 6. rujna 1997.

Mjesto rođenja: Zadar, Hrvatska

Elektronička pošta: [ibakovic@net.efzg.hr](mailto:ibakovic@net.efzg.hr)

## OBRAZOVANJE:

- 2004.-2012. Osnovna škola Petar Zoranić Stankovci
- 2012.-2016. Ekonomska škola Šibenik
- 2016.-2022. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij, Poslovna ekonomija, smjer Računovodstvo i revizija

## MATERINSKI JEZIK:

- hrvatski

## OSTALI JEZICI:

- engleski – iskusni korisnik
- talijanski – temeljni korisnik

## RADNO ISKUSTVO U STRUCI:

- 8. studenoga 2021.-16. prosinca 2021. Asistent u odjelu financija i računovodstva (financijsko računovodstvo), Lidl Hrvatska d.o.o. k.d.