

# Važnost sustava internih kontrola poduzeća za učinkovito upravljanje rizicima prijevara

---

Schwaiberger, Julia

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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:148:075606>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-06**



Repository / Repozitorij:

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Sveučilišni integrirani prijediplomski i diplomski studij**

**Poslovna ekonomija – usmjerenje Računovodstvo i revizija**

**VAŽNOST SUSTAVA INTERNIH KONTROLA PODUZEĆA ZA  
UČINKOVITO UPRAVLJANJE RIZICIMA PRIJEVARA**

Diplomski rad

**Julia Schwaiberger**

**Zagreb, rujan 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Sveučilišni integrirani prijediplomski i diplomski studij**

**Poslovna ekonomija – usmjerenje Računovodstvo i revizija**

**VAŽNOST SUSTAVA INTERNIH KONTROLA PODUZEĆA ZA  
UČINKOVITO UPRAVLJANJE RIZICIMA PRIJEVARA**

**THE IMPORTANCE OF COMPANIES' SYSTEMS OF  
INTERNAL CONTROLS FOR EFFECTIVE FRAUD RISK  
MANAGEMENT**

Diplomski rad

**Studentica: Julia Schwaiberger**

**JMBAG studentice: 0067596041**

**Mentorica: dr. sc. Petra Halar**

**Zagreb, rujan 2024.**

# SAŽETAK

Održavanje uspješnosti poduzeća u dinamičnom i kompleksnom eksternom okruženju zahtijeva stalnu interakciju s okolinom koja je obilježena brzim promjenama i visokim stupnjem nepredvidljivosti. U takvom okruženju, poduzeća su izložena različitim rizicima, uključujući rizike prijevара. Upravljanje rizicima stoga postaje ključni čimbenik za osiguranje održivog i uspješnog poslovanja poduzeća. Predmet ovog diplomskog rada odnosi se na prikazivanje važnosti dobro utemeljenih sustava internih kontrola poduzeća koji predstavljaju instrumente upravljanja rizicima općenito, kao i rizicima prijevара. Naime, sustav internih kontrola prepoznat je kao jedan od najvažnijih instrumenata za učinkovito upravljanje rizicima prijevара unutar poduzeća. COSO okvir sustava internih kontrola pruža detaljne smjernice za uspostavu učinkovitih sustava internih kontrola koje pomažu u identifikaciji, procjeni i upravljanju rizicima, uključujući i rizike prijevара. COSO okvir sustava internih kontrola sastoji se od pet ključnih komponenti i 17 načela, koje je potrebno implementirati te integrirano primjenjivati kako bi sustav internih kontrola postigao svoju punu učinkovitost. Pet komponenti sustava internih kontrola uključuju kontrolno okruženje, procjenu rizika, kontrolne aktivnosti, informacije i komunikaciju te aktivnosti monitoringa. Kontrolno okruženje predstavlja temelj za implementaciju svih ostalih komponenti sustava internih kontrola i, kao takvo, najvažniji je element za osiguranje učinkovitosti cijelog sustava internih kontrola. Uz COSO okvir sustava internih kontrola, COSO okvir upravljanja rizicima poduzeća naglašava važnost razmatranja rizika u procesu izrade strategije te njezine implementacije. Dodatno, Model tri linije globalnog Instituta internih revizora nudi jasan pregled odgovornosti svih ključnih interesno-utjecajnih skupina u poduzeću kada je riječ o upravljanju rizicima i kontrolama. Posebnu važnost u ovom diplomskom radu imaju slučajevi velikih poslovnih prijevара, poput onih u poduzećima Enron, WorldCom i Societe Generale banci, koji su se dogodili početkom 2000-ih godina. Ovi slučajevi ilustriraju važnost upravljanja rizicima i učinkovitog sustava internih kontrola u sprječavanju i pravovremenom otklanjanju poslovnih prijevара.

**Ključne riječi:** upravljanje rizicima, sustavi internih kontrola, kontrolno okruženje, rizik prijevара, upravljanje rizicima prijevара

## **ABSTRACT**

Maintaining a company's success in a dynamic and complex external environment requires continuous interaction with its surroundings that are characterized by rapid changes and a high degree of unpredictability. In such an environment, companies are exposed to various types of risks, including the fraud risk. Risk management, therefore, becomes a key factor in ensuring sustainable and successful company's operations. The subject of this final thesis focuses on highlighting the importance of well-established systems of internal controls in companies, which serve as instruments for risk management in general, as well as for fraud risks. The system of internal controls is recognized as one of the most important instruments for effective fraud risk management within the company. The COSO internal control framework provides detailed guidelines for establishing effective systems of internal controls that assist in the identification, assessment, and risk management, including fraud risks. The COSO internal control framework consists of five key components and 17 principles, which must be implemented and integrated to ensure the full effectiveness of the system of internal controls. The five components of the system of internal controls include control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring activities. The control environment forms the foundation for the implementation of all other components of the system of internal controls and is the most important element for ensuring the effectiveness of the entire system of internal controls. In addition to the COSO internal control framework, the COSO enterprise risk management framework emphasizes the importance of considering risks during the strategy development process and its implementation. Furthermore, the IIA's Three Lines Model offers a clear overview of the responsibilities of all key stakeholders within a company regarding risk management and controls. Particularly important in this final thesis are cases of major corporate frauds, such as those in companies Enron, WorldCom, and Societe Generale bank, which occurred in the early 2000s. These cases illustrate the importance of risk management and an effective system of internal controls in the timely prevention and elimination of corporate fraud.

**Keywords:** risk management, systems of internal controls, control environment, 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, 11. rujna 2024. godine

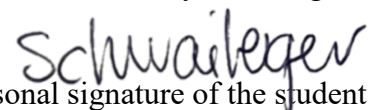
Mjesto i datum

## 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, September 11<sup>th</sup>, 2024

Place and date

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Predmet i ciljevi rada</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. Metode istraživanja i izvori podataka</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3. Sadržaj i struktura rada</b> .....	<b>3</b>
<b>2. TEORIJSKE ZNAČAJKE SUSTAVA INTERNIH KONTROLA PODUZEĆA</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1. Pojmovno određenje COSO okvira sustava internih kontrola</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2. Prikaz strukture sustava internih kontrola</b> .....	<b>10</b>
<b>2.3. Analiza ocjene učinkovitosti sustava internih kontrola</b> .....	<b>14</b>
<b>3. TEORIJSKI ASPEKTI PRIJEVARA I PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA PRIJEVARA PODUZEĆA</b> .....	<b>25</b>
<b>3.1. Pojam, obilježja i vrste prijevара</b> .....	<b>25</b>
<b>3.2. Pregled čimbenika koji povećavaju rizik nastanka prijevара</b> .....	<b>29</b>
<b>3.3. Pojmovno određenje i obilježja procesa upravljanja rizicima prijevара</b> .....	<b>33</b>
<b>3.4. Uloga i važnost triju linija obrane za učinkoviti proces upravljanja rizicima prijevара i kontrole</b> .....	<b>36</b>
<b>4. PREGLED I ANALIZA SUSTAVA INTERNIH KONTROLA PODUZEĆA KAO INSTRUMENTATA UPRAVLJANJA RIZICIMA PRIJEVARA NA PRIMJERIMA ODABRANIH SLUČAJEVA POSLOVNIH PRIJEVARA</b> .....	<b>40</b>
<b>4.1. Osnovne informacije o slučaju poslovne prijevара i sustavu internih kontrola poduzeća Enron</b> .....	<b>40</b>
<b>4.2. Osnovne informacije o slučaju poslovne prijevара i sustavu internih kontrola poduzeća WorldCom</b> .....	<b>50</b>
<b>4.3. Osnovne informacije o slučaju poslovne prijevара i sustavu internih kontrola Societe Generale banke</b> .....	<b>60</b>
<b>4.4. Krićka analiza i usporedba odabranih slučajeva poslovnih prijevара i sustava internih kontrola poduzeća</b> .....	<b>71</b>
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>75</b>
<b>POPIS LITERATURE</b> .....	<b>77</b>
<b>POPIS SLIKA</b> .....	<b>81</b>
<b>POPIS TABLICA</b> .....	<b>82</b>
<b>ŽIVOTOPIS</b> .....	<b>84</b>

# 1. UVOD

Poduzeća današnjice mogu se opisati kao otvoreni dinamički sustavi. Kako bi ostvarila svoje ciljeve, poduzeća moraju djelovati u interakciji s okolinom te se neprestano razvijati u skladu s poželjnim trendovima na tržištu. Kompleksnost okoline doprinosi pojavi neizvjesnosti u poslovanju poduzeća, što se može opisati kroz koncept rizika. Upravljanje rizicima, odnosno posebice definiranja strategije poduzeća uvažavajući rizike kojima je izloženo, postaje nužan uvjet i pretpostavka za ostvarivanje njegovih ciljeva (Tušek i ostali, 2014., str. 107) i uspješno poslovanje u suvremenom dobu. Zbog dinamičnog eksternog okruženja, ali i sve kompleksnije interne strukture, izloženost poslovanja poduzeća rizicima prijevara sve je značajnija. Prijevara se može definirati kao „namjerna radnja jednog ili više pojedinaca unutar menadžmenta, onih koji su zaduženi za upravljanje, zaposlenika ili trećih strana, koja uključuje varanje kako bi se stekla nepravedna ili nezakonita prednost“ (Hrvatska revizorska komora, 2024., str. 150). Upravo zbog sve učestalije mogućnosti nastanka prijevara u poslovanju poduzeća, potrebni su kvalitetni i učinkoviti instrumenti upravljanja rizicima prijevara. COSO okvir sustava internih kontrola predstavlja učinkovit instrument upravljanja rizicima prijevara poduzeća. Vrlo važna smjernica u kojoj su jasno definirane ovlasti i odgovornosti svih interesno-utjecajnih skupina poduzeća vezano uz upravljanje rizicima, uključujući i rizike prijevara, i kontrole je Model tri linije globalnog Instituta internih revizora.

## 1.1. Predmet i ciljevi rada

Predmet ovog diplomskog rada odnosi se na prikazivanje važnosti dobro utemeljenih sustava internih kontrola poduzeća koji predstavljaju instrumente upravljanja rizicima općenito, kao i rizicima prijevara. Drugim riječima, učinkovit sustav internih kontrola treba spriječiti da prijave u poslovanju poduzeća nastanu, odnosno ako poslovne prijave i nastanu, da ih se na vrijeme otkrije.

Ciljevi ovog diplomskog rada su:

1. teorijski analizirati pojam, ciljeve, komponente i načela sustava internih kontrola poduzeća prema COSO okviru Interna kontrola – Integrirani okvir
2. dati kritički pregled i ocijeniti učinkovitost sustava internih kontrola poduzeća u praksi
3. definirati prijave te prikazati različite vrste prijevara i čimbenike koji povećavaju rizik nastanka prijevara u poduzećima



4. odrediti svrhu procesa upravljanja rizicima prijevvara poduzeća i analizirati uloge triju linija obrane za učinkoviti proces upravljanja rizicima prijevvara i kontrole
5. kritički analizirati i usporediti sustave internih kontrola poduzeća Enron, WorldCom i Societe Generale banke u kojima su nastale poslovne prijevare
6. utvrditi i prikazati propuste upravljačkih struktura poduzeća Enron, WorldCom i Societe Generale banke u uspostavljanju kvalitetnih sustava internih kontrola zbog čega su nastale poslovne prijevare
7. dati preporuke i smjernice za unaprjeđenje sustava internih kontrola poduzeća.

Ovim diplomskim radom pridonosi se prikazivanju i isticanju važnosti dobro oblikovanih i implementiranih sustava internih kontrola poduzeća kao instrumenata upravljanja rizicima prijevvara, na temelju kritičke analize i usporedbe sustava internih kontrola poduzeća Enron, WorldCom i Societe Generale banke u kojima su nastale poslovne prijevare koje su imale značajne posljedice na cjelokupno interno i eksterno okruženje tih poduzeća. Na temelju sinteze podataka, zaključuje se koji su poželjni načini oblikovanja i implementacije sustava internih kontrola u poduzećima kako bi se učinkovito upravljalo različitim vrstama rizika, a posebice rizicima prijevvara, u suvremenim neizvjesnim uvjetima poslovanja.

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

Za potrebe pisanja diplomskog rada korišteni su sekundarni izvori podataka vezani uz sustav internih kontrola, upravljanje rizicima te poslovne prijevare. Dakle, za pisanje diplomskog rada koristila se stručna i znanstvena literatura te ostali relevantni izvori podataka vezani uz temu i predmet istraživanja rada. Za ostvarivanje postavljenih ciljeva rada, prikupljeni podaci obrađeni su i analizirani primjenom prvenstveno metoda dedukcije, usporedbe, deskripcije, sinteze, analize i kompilacije.

„Dedukcija je postupak zaključivanja koji polazi od općih stavova i načela i na temelju kojih se dolazi do pojedinačnih i posebnih spoznaja. Dedukcija zapravo znači sagledavanje cijele slike, ideje, pojave ili predmeta i donošenje posebnog suda o njemu ili više njih“ (Čendo Metzinger i Toth, 2020., str. 12), stoga je metoda dedukcije primijenjena u pisanju zaključka, odnosno donošenju preporuka i smjernica za unaprjeđenje sustava internih kontrola poduzeća. Nadalje, metoda usporedbe „predstavlja postupak uspoređivanja istih ili sličnih činjenica, pojava, predmeta i utvrđivanja njihovih sličnosti i razlika“ (Čendo Metzinger i Toth, 2020., str.

14). Dakle, osim usporedbe učinkovitosti sustava internih kontrola poduzeća iz prakse, temelj ovog rada jest i usporedba sustava internih kontrola odabranih poduzeća, kao instrumenata upravljanja rizicima prijevare, u kojima su nastale poslovne prijevare. Time dolazi do usporedbe komponenata sustava internih kontrola u poduzećima Enron, WorldCom i Societe Generale banci. „Metoda deskripcije kao znanstvena metoda podrazumijeva postupak opisivanja pojava i predmeta, kao i njihovih veza i odnosa“ (Čendo Metzinger i Toth, 2020., str. 13). U ovom radu deskripcija kao znanstvena metoda korištena je prilikom teorijskog određenja sustava internih kontrola poduzeća prema COSO okviru sustava internih kontrola. Osim toga, metodom deskripcije definiran je pojam prijevare, kao i čimbenici koji povećavaju rizik nastanka prijevare. Također, opisane su karakteristike procesa upravljanja rizicima te uloga i važnost triju linija obrane za učinkoviti proces upravljanja rizicima prijevare i kontrole. Zatim, metoda analize korištena je prilikom raščlanjivanja složenih predmeta, pojmova i zaključaka na njihove jednostavnije elemente, dok je metoda sinteze poslužila kao strategija pomoću koje se jednostavnije misaone tvorevine ili pojedinačni dijelovi spajanjem povezuju u složenije misaone tvorevine, odnosno cjelinu (Čendo Metzinger i Toth, 2020., str. 11). Postupkom analiziranja poslovnih prijevare prema komponentama COSO okvira sustava internih kontrola, složen pojam poput sustava internih kontrola raščlanjen je na jednostavnije dijelove, odnosno komponente sustava internih kontrola: kontrolno okruženje, procjenu rizika, kontrolne aktivnosti, informacije i komunikaciju te aktivnosti monitoringa. Sinteza je korištena pri donošenju zaključka. Pregled komponenti sustava internih kontrola u pojedinim poduzećima u kojima su nastale poslovne prijevare navele su na jedinstveni zaključak, odnosno složeniju misaonu tvorevinu. Kao što je već navedeno, za pisanje ovoga rada korišteni su sekundarni izvori podataka vezani uz sustave internih kontrola, upravljanje rizicima te poslovne prijevare, čime je korištena metoda kompilacije.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Struktura diplomskog rada podijeljena je na pet poglavlja. Rad započinje s uvodom u kojem su navedeni predmet i ciljevi rada, potom opisane metode istraživanja te izvori podataka, a naposljetku su ukratko prikazani sadržaj i struktura rada. U drugom poglavlju opisivane su teorijske značajke sustava internih kontrola poduzeća. Prvo je pojmovno određen COSO okvir sustava internih kontrola, a zatim je prikazana struktura tog sustava. Na kraju drugog poglavlja kritički je prikazana i ocjenjena učinkovitost sustava internih kontrola poduzeća temeljem analize rezultata postojećih empirijskih istraživanja. Time je prikazano koje komponente

sustava internih kontrola ispitanici smatraju da su dobro utemeljene u poduzećima u kojima djeluju, a koje komponente nisu dobro oblikovane, odnosno postojećim načinom oblikovanja tih komponenti stvaraju se prijetnje u poslovanju poduzeća kroz sve veću mogućnost nastanka rizika prijevара. Pouzdani sustavi internih kontrola maksimiziraju vrijednost i pravodobnost informacija za donošenje poslovnih odluka te time unaprjeđuju ostvarivanje strategije i ciljeva poslovanja poduzeća. Sustave internih kontrola poduzeća treba, stoga, sagledati kao sredstva maksimiziranja poslovnih prilika te umanjenja potencijalnih gubitaka. Treće poglavlje ovog diplomskog rada započeto je definiranjem pojma, prikazivanjem obilježja te vrsta prijevара, potom su teorijski analizirani čimbenici koji povećavaju rizik nastanka prijevара te su pojmovno određena i prikazana obilježja procesa upravljanja rizicima prijevара, naposljetku su prikazane uloge i važnosti triju linija obrane za učinkoviti proces upravljanja rizicima prijevара i kontrole. U uvjetima slabe kontrole i nadzora nad radom menadžmenta i zaposlenika postoji vjerojatnost nastanka sve učestalijih prijevара. Povijest je ispisana prijevarama, međutim 2000-ih godina nastale su najveće poslovne prijevара ikada, poput prijevара u poduzećima Enron, WorldCom i Societe Generale banci. Četvrto poglavlje kao središnji dio diplomskog rada odnosi se na pregled i kritičku analizu sustava internih kontrola poduzeća kao instrumenta upravljanja rizicima prijevара na primjeru odabranih slučajeva poslovnih prijevара u poduzećima Enron, WorldCom i Societe Generale banci. Prikazane su osnovne informacije o slučaju svake poslovne prijevара te su utvrđeni i prikazani propusti upravljačkih struktura poduzeća Enron, WorldCom i Societe Generale banke u uspostavljanju kvalitetnih sustava internih kontrola zbog čega su nastale poslovne prijevара. Osim navedenog, u četvrtom poglavlju uspoređeni su i kritički analizirani odabrani slučajevi poslovnih prijevара i sustavi internih kontrola poduzeća te su dane preporuke i smjernice za unaprjeđenje sustava internih kontrola poduzeća. Naposljetku zaključak diplomskog rada je iznesen u petom poglavlju koji je objedinio cijeli rad. Nakon toga navedeni su popis literature, popis slika, popis tablica te životopis autorice.

## 2. TEORIJSKE ZNAČAJKE SUSTAVA INTERNIH KONTROLA PODUZEĆA

Zbog dinamičnog i konkurentnog eksternog okruženja, ali i sve složenije interne strukture poduzeća, izloženost poslovanja poduzeća rizicima prijevara, ali i ostalim rizicima sve je značajnija. Upravo kako bi se osigurala uspješnost poslovanja poduzeća, menadžment mora implementirati odgovarajući sustav internih kontrola kao instrument upravljanja rizicima, ali i podrške u ostvarivanju svih ciljeva poduzeća. Kao pomoć menadžmentu u implementaciji odgovarajućeg sustava internih kontrola, skupina profesionalnih računovodstvenih i revizijskih organizacija nakon niza računovodstvenih skandala u 1990-im godinama, formulirala je COSO okvir sustava internih kontrola o kojem će biti riječi u ovom poglavlju. Nadalje, opisane su komponente sustava internih kontrola i ocijenjena je njihova učinkovitost u poduzećima, temeljem postojećih empirijskih istraživanja.

### 2.1. Pojmovno određenje COSO okvira sustava internih kontrola

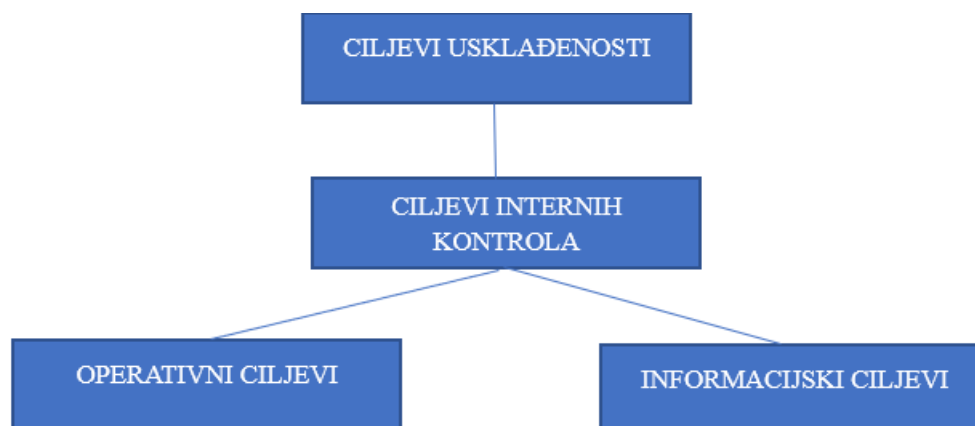
Odbor sponzorskih organizacija povjerenstva Treadway komisije (engl. *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO*) osnovan je u SAD-u 1985. godine kao organizacija orijentirana pružanju smjernica vezanih uz upravljanje rizicima poduzeća, sustave internih kontrola te sprječavanje prijevara (COSO, b.d.). James C. Treadway Jr. bio je prvi predsjednik COSO odbora, zbog čega odbor nosi njegovo prezime (COSO, b.d.). COSO odbor objavljuje svoj prvi okvir pod nazivom COSO Interna kontrola – Integrirani okvir (engl. *Internal Control – Integrated Framework*) 1992. godine (COSO, 2013., str. 1).

Kao rezultat mnogih promjena u poslovnom okruženju u proteklih dva desetljeća, 2013. godine COSO odbor izdaje ažurirani COSO okvir sustava internih kontrola koji je prihvaćen na međunarodnoj razini kao vodeći okvir za oblikovanje, implementaciju, provođenje i procjenu učinkovitosti i djelotvornosti internih kontrola (COSO, 2013., str. 1). U skladu s COSO okvirom sustava internih kontrola, izdane su smjernice koje se primjenjuju kao vodiči za prikazivanje i objašnjavanje temeljnih načela okvira, omogućujući poduzećima prilagodbu suvremenim, dinamičnim i složenim uvjetima poslovanja (COSO, 2013., str. 1). COSO okvir sustava internih kontrola definira interne kontrole, uključujući komponente i načela, te pruža smjernice svim razinama menadžmenta u oblikovanju, primjeni, razvoju te u procjeni učinkovitosti i

djelotvornosti internih kontrola (COSO, 2013., str. 1). U prilog činjenici o općeprihvaćenosti dokumenta COSO okvira sustava internih kontrola kao standarda za oblikovanje, implementaciju i održavanje sustava internih kontrola poduzeća širom svijeta, pa i u Republici Hrvatskoj, govore i recenzije važnih računovodstvenih i revizijskih organizacija, pa tako globalni Institut internih revizora smatra da je COSO okvir sustava internih kontrola najučinkovitija smjernica za internu kontrolu, a sličnog je razmišljanja i Odbor za nadzor nad računovodstvom javnih poduzeća (Tušek i Halar, 2017., str. 44).

Prema definiciji COSO okvira sustava internih kontrola, interne kontrole su proces koji provode nadzorni odbor (odbor direktora) poduzeća, menadžment i ostalo osoblje, osmišljen kako bi pružio razumno uvjerenje u vezi s postizanjem ciljeva koji se odnose na učinkovito i uspješno poslovanje, pouzdano financijsko i nefinancijsko izvještavanje i usklađenost sa zakonima i propisima (COSO, 2013., str. 3). Iz definicije internih kontrola, vidljive su tri skupine ciljeva i to operativni ciljevi, informacijski ciljevi te ciljevi usklađenosti (COSO, 2013., str. 3), koji su prikazani na slici 1. Sukladno tome, operativni ciljevi osiguravaju učinkovitost i djelotvornost u korištenju ograničenih resursa u cjelokupnom poslovanju poduzeća, informacijski ciljevi odnose se na pripremu pouzdanih financijskih i nefinancijskih izvještaja, dok se ciljevi usklađenosti odnose na usklađenost cjelokupnog poslovanja poduzeća sa zakonima, propisima, standardima i drugom regulativom (COSO, 2013., str. 3).

Slika 1: Ciljevi internih kontrola prema COSO okviru sustava internih kontrola iz 2013. godine



Izvor: COSO, 2013., str. 3.

Općenito se interne kontrole „shvaćaju kao zdrav razum, dobra poslovna praksa, znak upozorenja o postojanju zapreka ostvarivanju unaprijed postavljenih ciljeva poduzeća“ (Tušek i Halar, 2017., str. 42). „Od iznimnog je značaja da interne kontrole ne budu shvaćene kao

opterećenje za poslovanje poduzeća, već kao sredstva odnosno instrumenti kojima se maksimiziraju potencijalne prilike, a umanjuju potencijalni gubici vezano uz nepoželjne događaje za poslovanje poduzeća“ (Tušek i ostali, 2014., str. 133). Internim kontrolama nastoji se spriječiti nastanak te identificirati i ispraviti neželjene aktivnosti i događaji u poslovanju poduzeća (Tušek i Halar, 2017., str. 42).

Cjelokupan sustav internih kontrola sastavljen je od pet komponenti koje su međusobno povezane (COSO, 2013., str. 1). Izgradnja učinkovitog i djelotvornog sustava internih kontrola započinje „uspostavom snažnog kontrolnog okruženja kao baze cijelog sustava, nastavlja se procjenom rizičnih čimbenika te implementacijom kontrolnih aktivnosti, zatim se uspostavljaju adekvatni kanali informiranja i komuniciranja radi potpune informiranosti svih interesno-utjecajnih skupina o poslovanju poduzeća, njihovim ulogama i obvezama i odgovornostima te u konačnici uspostavljaju aktivnosti nadzora“ (Tušek i Halar, 2017., str. 41). Više o komponentama sustava internih kontrola bit će navedeno u sljedećem potpoglavlju.

COSO odbor vjeruje da je COSO okvir sustava internih kontrola omogućio poduzećima učinkovitiji i djelotvorniji razvoj i održavanje sustava internih kontrola koji povećavaju vjerojatnost postizanja ciljeva poduzeća i prilagodbe promjenjivim globalnim i kompleksnim poslovnim okruženjima, smanjuju rizike na prihvatljive razine te omogućavaju pravilno donošenje odluka i upravljanje poduzećem (COSO, 2013., str. 1). Također, COSO okvir sustava internih kontrola naglašava važnost prosudbe menadžmenta u dizajniranju, implementaciji te provođenju internih kontrola, ali i u procjeni učinkovitosti i djelotvornosti sustava internih kontrola (COSO, 2013., str. 8). Dizajniranje i implementacija učinkovitog i djelotvornog sustava internih kontrola mogu biti izazovni (COSO, 2013., str. 1). Brzo promjenjivi i složeni poslovni modeli, nužnost upotrebe tehnologije, sve kompleksniji regulatorni zahtjevi i nadzor, globalizacija te ostali izazovi zahtijevaju agilnost sustava internih kontrola te brzo prilagođavanje promjenama u poslovnom okruženju (COSO, 2013., str. 1). Učinkoviti i djelotvorni sustavi internih kontrola zahtijevaju više od pridržavanja politika i procedura, već zahtijevaju korištenje prosudbe kojom se poboljšava sposobnost menadžmenta u donošenju kvalitetnih odluka o internim kontrolama (COSO, 2013., str. 8).

Za menadžment i nadzorne odbore (odbore direktora) poduzeća COSO okvir sustava internih kontrola pruža (COSO, 2013., str. 9-10):

- način implementacije internih kontrola u različitim vrstama poduzeća, neovisno o industrijskom sektoru ili pravnoj strukturi
- pristup temeljen na načelima koji omogućuje fleksibilnost i primjenu prosudbe u dizajniranju, implementaciji i provođenju internih kontrola – načela koja se mogu primijeniti na razini poduzeća, operativnih jedinica ili funkcija
- zahtjeve za učinkovitim i djelotvornim sustavom internih kontrola uzimajući u obzir prisutnost i funkcioniranje komponenata i načela, kao i njihovu međusobnu povezanost
- alate za identifikaciju i analizu rizika te razvoj i upravljanje odgovarajućim odgovorima na rizike unutar prihvatljivih granica, s posebnim naglaskom na mjere protiv prijevара
- priliku za proširenja primjene internih kontrola izvan financijskog izvještavanja na druge oblike izvještavanja
- priliku za eliminaciju neučinkovitih, suvišnih ili nekorisnih kontrola koje pružaju minimalnu vrijednost u smanjenju rizika za postizanje ciljeva poduzeća.

Za interesno-utjecajne skupine koje su u interakciji s poduzećem, primjena COSO okvira sustava internih kontrola osigurava (COSO, 2013., str. 9-10):

- povećano povjerenje u nadzor nadzornog odbora (odbor direktora) nad sustavima internih kontrola
- povećano povjerenje u postizanje ciljeva poduzeća
- povećano povjerenje u sposobnost poduzeća da identificira, analizira i odgovori na rizike i promjene u poslovnom i radnom okruženju
- bolje razumijevanje zahtjeva za učinkovitim i djelotvornim sustavom internih kontrola
- povećano razumijevanje da uprava, koristeći prosudbu, može eliminirati neučinkovite, suvišne ili nekorisne kontrole.

Kao što je već navedeno, COSO okvir sustava internih kontrola nadovezuje se na izvornu verziju koji je objavljena 1992. godine. Originalni COSO okvir sustava internih kontrola nije u potpunosti promijenjen, nego nadograđen i nadopunjen, te se zadržalo sve što je određeno korisnim iz originalnog COSO okvira sustava internih kontrola, kao što su definicija internih kontrola i komponente sustava internih kontrola (COSO, 2013., str. 7). Također, nepromijenjeno u ažuriranom COSO okviru sustava internih kontrola načini su procjene oblikovanja, implementacije i provođenja sustava internih kontrola, što se provodi od strane izvršnog menadžmenta, nadzornog odbora (odbora direktora) te svih ostalih djelatnika poduzeća (Tušek

i Halar, 2017., str. 47). U ažuriranom COSO okviru sustava internih kontrola, pet komponenti je podržano sa 17 načela kojima se osigurava učinkovitost i djelotvornost sustava internih kontrola, a kao prilog načelima uvodi se 87 točki fokusa koje služe kao potporni faktori načelima kroz opis njihovih važnih karakteristika (COSO, 2013., str. 7). Jedno od značajnijih poboljšanja ažuriranog COSO okvira sustava internih kontrola jest proširenje temeljnih pojmova iz izvornog COSO okvira sustava internih kontrola, poput proširenja definicije tri skupine ciljeva (COSO, 2013., str. 1). U originalnoj verziji COSO okvira sustava internih kontrola, operativni ciljevi su se odnosili na djelotvornost i učinkovitost upotrebe resursa unutar poduzeća, dok se u ažuriranoj verziji odnose na učinkovitost i djelotvornost cjelokupnog poslovanja poduzeća koje uključuje ostvarenje ciljeva operativnog i financijskog karaktera i zaštite imovine poduzeća od njezina gubitka (COSO, 2013., str. 3). Novim COSO okvirom sustava internih kontrola proširene su i kategorije ciljeva financijskog izvještavanja kako bi se uključili drugi važni oblici izvještavanja, gdje se uz tradicionalno eksterno financijsko izvještavanje naglašava važnost eksternog i internog nefinancijskog izvještavanja, pa je time u COSO kocki promijenjen naziv druge skupine ciljeva iz „financijskog izvještavanja“ u „izvještavanje“ (Tušek i Halar, 2017., str. 47). Ciljevi usklađenosti nisu prošli značajne promjene. U oba COSO okvira sustava internih kontrola istaknuti su kao ciljevi koji se fokusiraju na usklađenost poslovanja poduzeća s relevantnim zakonima i propisima (Tušek i Halar, 2017., str. 47). Međutim, u ažuriranom COSO okviru sustava internih kontrola posebno su naglašeni povezani zahtjevi regulatora te mnogobrojne promjene i kompleksnosti zakonske regulative (COSO, 2013., str. 1). U COSO kocki, došlo je do nekoliko promjena, osim već navedene promjene naziva druge skupine ciljeva iz „financijskog izvještavanja“ u „izvještavanje“, promijenjen je naziv pete komponente sustava internih kontrola iz „monitoringa“ u „aktivnosti monitoringa“ te s bočne strane kocke umjesto „jedinica i aktivnosti poduzeća“ sada stoje „razine poduzeća, podružnica, operativnih jedinica i funkcija“ (Tušek i Halar, 2017., str. 47). Na slici 2 prikazani su razlozi koji su doveli do potrebe za ažuriranjem originalnog COSO okvira sustava internih kontrola iz 1992. godine.



Slika 2: Razlozi koji su potaknuli potrebu za ažuriranjem originalnog COSO okvira sustava internih kontrola



Izvor: izrada autorice prema KPMG, 2013., str. 3, citirano prema Tušek i Halar, 2017., str. 44.

## 2.2. Prikaz strukture sustava internih kontrola

Prema COSO okviru sustava internih kontrola iz 2013. godine, sustav internih kontrola sastoji se od pet međusobno povezanih komponenti: kontrolnog okruženja, procjene rizika, kontrolnih aktivnosti, informacije i komunikacija te aktivnosti monitoringa (COSO, 2013., str. 4). Na slici 3 vidljiv je grafički prikaz međusobno povezanih strukturnih elemenata sustava internih kontrola iz ažurirane verzije COSO okvira sustava internih kontrola što je prikazano COSO kockom. Na prednjoj strani COSO kocke vidljive su komponente sustava internih kontrola, na vrhu kocke ciljevi te na bočnoj strani razine poduzeća, podružnica, operativnih jedinica i funkcija.

Slika 3: COSO kocka sustava internih kontrola iz 2013. godine



Izvor: COSO, 2013., str. 6, citirano prema Tušek i Halar, 2023., str. 84.

Kontrolno okruženje, kao početna komponenta sustava internih kontrola, nosi ključnu važnost jer su na njoj temeljene sve ostale komponente (Tušek i ostali, 2014., str. 135). Definira se kao „cjelokupnost stajališta, razina svijesti i djelovanja vlasnika i menadžmenta u odnosu na kontrolu i njezinu važnost u poduzeću“ (Tušek i ostali, 2014., str. 135). Učinkovitost i djelotvornost određenih kontrolnih postupaka uvjetovani su uvjetima u kojima interne kontrole djeluju, jer bolji i pravedniji uvjeti unaprjeđuju kvalitetu i rezultate kontrolnih postupaka (Tušek i ostali, 2014., str. 135), dok u nepravednijim uvjetima, odnosno u nepovoljnom kontrolnom okruženju, kontrolni postupci postaju neučinkoviti i nedjelotvorni. Neki istraživači primijetili su da su poduzeća u kojima je ova komponenta loše ocijenjena, također loše ocijenjene i ostale komponente sustava internih kontrola, budući da je kontrolno okruženje početna i time najvažnija komponenta sustava internih kontrola (Oluić, 2013., str. 3). Faktori koji se uzimaju u obzir prilikom procjene kontrolnog okruženja u određenom poduzeću uključuju filozofiju i poslovni stil menadžmenta, poštenje i etičke vrijednosti menadžmenta, težnju prema profesionalizmu i kompetencijama, sudjelovanje uprave i revizijskog odbora, prijenos ovlasti i odgovornosti, podršku zaposlenicima, organizacijsku strukturu i slično (Tušek i ostali, 2014., str. 135). Poštenje i etičke vrijednosti upravljačkih struktura posebno su važni jer postavljaju „ton ili moral na vrhu“, što utječe na ponašanje zaposlenika i njihove etičke vrijednosti (COSO, 2013., str. 4). Menadžment mora neprestano provoditi mjere koje sprječavaju neetično i nepošteno ponašanje (Tušek i ostali, 2014., str. 135). „Dobro kontrolno okruženje u nekom poduzeću podrazumijeva jasno i precizno definiranje odgovornosti, lanca zapovijedanja te odgovarajući stupanj horizontalne i vertikalne diferencijacije ili razine podjele zadataka po širini i dubini organizacijske strukture“ (Tušek i ostali, 2014., str. 136-137). Postojeći podaci pokazuju da kontrolno okruženje može utjecati na disciplinu i samokontrolu zaposlenika u pogledu internih kontrola unutar poduzeća tako što upravljačke strukture postavljaju primjer ostalim zaposlenicima (Oluić, 2013., str. 3).

Druga komponenta sustava internih kontrola, procjena rizika, obuhvaća identifikaciju, vrednovanje i rangiranje relevantnih rizika koji mogu utjecati na postizanje ciljeva poduzeća s namjerom utvrđivanja kako tim rizicima uspješno upravljati (Tušek i ostali, 2014., str. 137). „Svi rizici nisu isti, odnosno vjerojatnost njihova nastanka, ali i učinci na ostvarivanje ciljeva poduzeća su različiti“ (Tušek i ostali, 2014., str. 137). Nakon identifikacije rizika s kojima se poduzeće suočava, neophodno je vrednovanje vjerojatnosti njihova nastanka i značajnosti, odnosno učinka na ostvarenje ciljeva, a nakon toga i utvrđivanje prioriteta, odnosno rangiranje rizika (Tušek i ostali, 2014., str. 137). Važno je napomenuti da se rizici mogu povećavati ili

smanjivati u uvjetima promjene poslovanja, zapošljavanja novih djelatnika, usvajanja novih ili poboljšanih informacijskih sustava, brzog rasta poduzeća, primjene novih tehnologija, uvođenja novih proizvodnih linija ili proizvoda, restrukturiranja poduzeća, proširenja poslovanja na inozemna tržišta, izmjena računovodstvenih propisa i drugih srodnih okolnosti (Tušek i Halar, 2017., str. 43). Tijekom razvoja sustava internih kontrola za određeno poduzeće, menadžment mora provesti procjenu rizika kako bi se minimizirala mogućnost nepravilnosti, pogrešaka i prijevara (Oluić, 2013., str. 3). Stoga je procjena rizika izuzetno važna za poduzeće jer pokazuje kako ti rizici utječu na postizanje ciljeva i pomaže u oblikovanju strategije učinkovitijeg upravljanja rizicima, čime se osigurava prikladan sustav internih kontrola za to poduzeće (Tušek i Halar, 2017., str. 43).

Kontrolne aktivnosti, odnosno treća komponenta sustava internih kontrola, su politike i postupci kojima se osigurava da su sve potrebne radnje u svezi upravljanja relevantnim rizicima poduzete kako bi se ciljevi poduzeća ostvarili (Arens i Loebbecke, 1997., str. 296, citirano prema: Tušek i Halar, 2017., str. 43). „Interna kontrola je proces, kojeg obavlja nadzorni odbor (odbor direktora), menadžment i ostali zaposlenici poduzeća, oblikovan kako bi pružio razumno uvjerenje vezano uz ostvarivanje ciljeva povezanih s poslovanjem, izvještavanjem i usklađenosti“ (COSO, 2013., str. 3, citirano prema: Tušek i Halar, 2023., str. 82). Njihovo oblikovanje provodi izvršni menadžment kao dodatak ostalim elementima cjelokupnog sustava internih kontrola, kako bi mogao razumno očekivati da će ciljevi poduzeća biti postignuti (Tušek i ostali, 2014., str. 138). Prilikom odabira i oblikovanja ove komponente, važno je uzeti u obzir ograničenja internih kontrola, odnosno troškovno ograničenje, koje nalaže da troškovi internih kontrola ne smiju premašiti očekivane koristi (engl. *Cost Benefit*) (Oluić, 2013., str. 4). Stoga, ne postoje univerzalne interne kontrole prikladne za sva poduzeća; umjesto toga, odabir vrste internih kontrola ovisi isključivo o specifičnim potrebama svakog poduzeća i opravdanosti njihove implementacije (Oluić, 2013., str. 4).

Četvrta komponenta sustava, informacije i komunikacija, osigurava ključne financijske i druge informacije o događajima i okolnostima koje su potrebne za donošenje poslovnih odluka (Tušek i ostali, 2014., str. 138) važnih za uspješnost poslovanja poduzeća od strane izvršnog i operativnog menadžmenta. Menadžment mora osigurati odgovarajuće kanale komuniciranja radi osiguranja da zaposlenici budu u potpunosti informirani o poslovnim politikama, planovima i programima koji se neposredno odnose na njihove obveze i odgovornosti te da sve značajne informacije doista dolaze do osoba na koje se odnose (Tušek i ostali, 2014., str. 139.).

Stoga, kako bi poslovanje poduzeća bilo uspješno, ključno je donositi odluke koje vode prema postizanju poslovnih ciljeva, za što su potrebne relevantne informacije, što ovu komponentu sustava internih kontrola čini izuzetno važnom (Oluić, 2013., str. 4).

Zadnja komponenta sustava internih kontrola su aktivnosti nadzora ili monitoringa. Aktivnosti monitoringa i provjere učinkovitosti sustava internih kontrola nužne su za dobivanje razumnog uvjerenja o njihovom doprinosu ostvarivanju ciljeva poduzeća (Tušek i ostali, 2014., str. 139). Stoga, „nije dovoljno ustrojiti odgovarajući sustav internih kontrola, već njegovu učinkovitost i stvarno funkcioniranje mora nadzirati i periodički procjenjivati menadžment te druge za to zadužene osobe, i to kontinuiranim ili pojedinačnim i odvojenim aktivnostima“ (Tušek i Halar, 2017., str. 43). Funkcija interne revizije smatra se dijelom monitoringa sustava internih kontrola, pa time ima ključnu ulogu za mnoga velika i složena poduzeća (Tušek i ostali, 2014., str. 139). Osim interne revizije, eksterna revizija, odnosno revizija financijskih izvještaja, također predstavlja oblik monitoringa nad sustavom internih kontrola (Tušek i ostali, 2014., str. 139).

Kao što je prethodno navedeno, u novom ažuriranom COSO okviru sustava internih kontrola zadržani su svi korisni elementi iz originalnog COSO okvira sustava internih kontrola, uključujući definiciju internih kontrola i komponente sustava internih kontrola (COSO, 2013., str. 7). Međutim, značajni novitet Okvira iz 2013. godine je uvođenje 17 načela koja podržavaju komponente sustava internih kontrola, te se u prilog načelima uvodi 87 točki fokusa (Tušek i Halar, 2017., str. 45). Načela imaju svrhu podržavanja pet međusobno povezanih komponenti sustava, dok točke fokusa služe kao njihovi detaljniji opisi (Tušek i Halar, 2017., str. 45). Cilj ažuriranog COSO okvira sustava internih kontrola jest da sve komponente i načela sustava internih kontrola budu postojana i pravilno djeluju, te da svih pet navedenih komponenti bude međusobno povezano i da djeluju na integrirani način (Tušek i Halar, 2017., str. 45). U tablici 1 prikazane su komponente sustava internih kontrola i njihovih 17 načela.

Tablica 1: Pet komponenti i 17 načela sustava internih kontrola prema COSO okviru sustava internih kontrola iz 2013. godine

Komponente	Načela
Kontrolno okruženje	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poduzeće pokazuje predanost integritetu i etičkim vrijednostima.</li> <li>2. Nadzorni odbor (odbor direktora) pokazuje neovisnost od menadžmenta i vrši nadzor nad razvojem i provođenjem internih kontrola.</li> <li>3. Menadžment uspostavlja, uz nadzor odbora, strukture, linije izvještavanja i odgovarajuće ovlasti i odgovornosti za ostvarivanje ciljeva.</li> <li>4. Poduzeće pokazuje predanost privlačenju, razvoju i zadržavanju kompetentnih pojedinaca u skladu s ciljevima.</li> <li>5. Poduzeće smatra pojedince odgovornima za njihove odgovornosti u sustavu internih kontrola radi ostvarivanja postavljenih ciljeva.</li> </ol>
Procjena rizika	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Poduzeće postavlja jasne ciljeve kako bi se identificirali i procijenili rizici povezani s ciljevima.</li> <li>7. Poduzeća identificira rizike koji nastaju prilikom ostvarivanja postavljenih ciljeva na svim razinama poduzeća i analizira ih kako bi se odredila strategija za njihovo upravljanje.</li> <li>8. Poduzeće uzima u obzir moguće prijevarne aktivnosti prilikom analize rizika koji su povezani s postizanjem postavljenih ciljeva.</li> <li>9. Poduzeće identificira i procjenjuje promjene koje bi mogle značajno utjecati na sustav internih kontrola.</li> </ol>
Kontrolne aktivnosti	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Poduzeće odabire i razvija kontrolne aktivnosti koje doprinose smanjenju rizika koji mogu utjecati na postizanje ciljeva na prihvatljive razine.</li> <li>11. Poduzeće odabire i razvija opće kontrolne aktivnosti nad tehnologijom kako bi podržalo postizanje postavljenih ciljeva.</li> <li>12. Kroz postavljanje politika, poduzeće provodi kontrolne aktivnosti i uspostavlja standarde i procedure za njihovu primjenu.</li> </ol>
Informacije i komunikacija	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Poduzeće zadržava, stvara i primjenjuje relevantne i kvalitetne informacije kako bi se podržala funkcionalnost sustava internih kontrola.</li> <li>14. Poduzeće prenosi informacije putem internih komunikacija, uključujući ciljeve i odgovornosti u vezi sa sustavom internih kontrola, koje podržavaju njihovo funkcioniranje.</li> <li>15. Poduzeće uspostavlja komunikaciju s eksternim interesno-utjecajnim skupinama vezano uz elemente koji se odnose na funkcioniranje sustava internih kontrola.</li> </ol>
Aktivnosti monitoringa	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Poduzeće odabire, razvija i provodi kontinuirane i/ili odvojene procjene radi utvrđivanja postojanja i funkcioniranja svih komponenti sustava internih kontrola.</li> <li>17. Poduzeće pravovremeno vrednuje i komunicira nedostatke i nepravilnosti sustava internih kontrola za to odgovornim osobama koje mogu poduzeti korektivne mjere, uključujući viši menadžment i odbor direktora, prema potrebi.</li> </ol>

Izvor: COSO, 2013., citirano prema Tušek i Halar, 2017., str. 45.

### 2.3. Analiza ocjene učinkovitosti sustava internih kontrola

U ovom potpoglavlju kritički su prikazani i analizirani rezultati empirijskog istraživanja autorice Oluić (2013.), koje je provedeno tijekom 2012. godine s ciljem ocjenjivanja

učinkovitosti pojedinih komponenti sustava internih kontrola u poduzećima iz kuta gledišta odnosno aspekta računovođa koji su bili glavni ispitanici istraživanja. Uz to, prikazani su i analizirani rezultati istraživanja postojećeg stanja transformacije sustava internih kontrola u poduzećima u suvremenom dobu, koje su tijekom 2022. godine proveli globalno Udruženje ovlaštenih računovođa (engl. *The Association of Chartered Certified Accountants – ACCA*), globalni Institut internih revizora (engl. *The Institute of Internal Auditors Global – IIA*), točnije Zaklada interne revizije (engl. *The Internal Audit Foundation – IAF*) te globalni Institut upravljačkih računovođa (engl. *The Institute of Management Accountants – IMA*) (ACCA i ostali, 2022.). Ispitanici istraživanja, koje je provedeno od strane spomenuta tri važna računovodstvena i revizijska udruženja na globalnoj razini, ocjenjivali su učinkovitost sustava internih kontrola, uslijed disruptivne transformacije poslovanja poduzeća, uzrokovane usvajanjem digitalnih tehnologija (ACCA i ostali, 2022.). Nakon prikaza pojedinačnih istraživanja, na kraju su rezultati međusobno uspoređeni kako bi se donio zaključak i ocijenila učinkovitost sustava internih kontrola poduzeća u praksi.

Kao što je već rečeno, u empirijskom istraživanju autorice Oluić (2013., str. 5), koje je provedeno od 27. svibnja do 14. srpnja 2012. godine, sudjelovali su računovođe te se na temelju njihovih odgovora donio zaključak o ocjeni sustava internih kontrola u praksi u odnosu na COSO okvir sustava internih kontrola. Za prikupljanje potrebnih podataka u istraživanju autorice Oluić (2013., str. 5) korištena je metoda anketiranja, a s obzirom da je problematika sustava internih kontrola u značajnoj mjeri određena kompleksnošću poslovanja i veličinom poduzeća, empirijsko istraživanje provedeno je na uzorku u kojem je prva odrednica, tj. varijabla prema kojoj je uzorak oblikovan, bila veličina poduzeća, a druga odrednica bila je primarna djelatnost poduzeća. Uzorak istraživanja obuhvaća 142 ispitanika (Oluić, 2013., str. 6). Značajan čimbenik vjerodostojnosti dobivenih podataka svakako je radni staž ispitanika (Oluić, 2013., str. 6). Naime, u istraživanju autorice Oluić (2013., str. 6) čak 70% ispitanika računovodstvene poslove obavlja preko deset godina. S obzirom na dugogodišnje radno iskustvo vjeruje se da ispitanici dobro poznaju sustave internih kontrola u poduzećima u kojima djeluju (Oluić, 2013., str. 6). Ispitanici su ocjenjivali tvrdnje na skali od 1 do 5 u kojoj mjeri se slažu s pojedinim tvrdnjama, pri čemu ocjena 1 znači „uopće se ne slažem“, dok ocjena 5 „potpuno se slažem“ (Oluić, 2013., str. 6). U istraživanju je ocijenjena svaka pojedina komponenta sustava internih kontrola prema COSO okviru sustava internih kontrola.

Tablica 2: Ocjena komponente kontrolno okruženje prema rezultatima istraživanja autorice Oluić (2013.)

<b>Tvrdnje</b>	<b>Srednja poduzeća</b>	<b>Velika poduzeća</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
Uprava je razvila jasan stav o etičkim vrijednostima.	3,931	4,2195	4,0141
Filozofija i stil upravljanja uprave naglašava pouzdano financijsko izvještavanje.	4,366	4,4146	4,3803
Uprava podržava objektivnan proces izbora računovodstvenih načela i računovodstvenih procjena.	4,394	4,4878	4,4214
Uprava je izabrala i jasno formulirala ciljeve financijskog izvještavanja uključujući i one koji su vezani za internu kontrolu.	4,069	4,1951	4,1056
Uprava je osigurala da svi zaposlenici uključeni u financijsko izvještavanje razumiju svoje odgovornosti.	3,941	4,1707	4,007
Uprava je uspostavila praksu upravljanja ljudskim resursima koja pokazuje njihovu prednost poštenju, etičnom ponašanju i kompetenciji.	3,743	4,0732	3,838
Uprava omogućuje djelatnicima kontinuiranu edukaciju potrebnu za obavljanje zadataka.	3,980	4,1463	4,0282
<b>Prosječna ocjena kontrolno okruženje</b>	<b>4,056</b>	<b>4,243</b>	<b>4,111</b>

Izvor: Oluić, 2013., str. 7.

U tablici 2 prikazani su rezultati anketiranja računovođa, zaposlenih u srednje velikim i velikim poduzećima, za tvrdnje koje se odnose na komponentu kontrolnog okruženja, zajedno s prosječnom ocjenom navedenih tvrdnji za tu komponentu. Kontrolno okruženje, kao osnovica za učinkovito djelovanje svih ostalih komponenti te time najvažniji dio sustava internih kontrola, prosječno je ocijenjeno ocjenom 4,11 (Oluić, 2013., str. 7). Iz toga se može zaključiti da je ocjena ove komponente na razini svih srednjih i velikih poduzeća zadovoljavajuća (Oluić, 2013., str. 7).

Tablica 3: Ocjena komponente procjena rizika prema rezultatima istraživanja autorice Oluić (2013.)

<b>Tvrdnje</b>	<b>Srednja poduzeća</b>	<b>Velika poduzeća</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
Financijski izvještaji su u skladu sa zahtjevima računovodstvenih standarda.	4,7525	4,7317	4,7465
Informacije prezentirane u financijskim izvještajima su klasificirane na razuman način, nisu ni previše detaljne ni previše sintetizirane.	4,6337	4,6829	4,6479
Postupak identifikacije rizika razmatra i interne i eksterne čimbenike i njihov utjecaj na ostvarenje ciljeva financijskog izvještavanja.	4,099	4,1463	4,1127
Procjena rizika prijevare je sastavni dio identifikacije i analize rizika.	3,9307	4,0000	3,9507
Pri procjeni rizika prijevare razmatraju se motivi, stavovi kao i prilike za počinjenje prijevare.	3,9307	3,9000	3,9220

<b>Tvrđnje</b>	<b>Srednja poduzeća</b>	<b>Velika poduzeća</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
Pri procjeni rizika prijave uzimaju se u obzir faktori koji utječu na vjerojatnost da je netko počinio prijevaru i utjecaj prijave na financijsko izvještavanje.	3,8800	3,878	3,8794
Pri procjeni rizika razmatraju se mogućnosti prijave u visokorizičnim područjima računovodstva (npr. priznavanje prihoda, važne procjene).	4,0495	4,1707	4,0845
<b>Prosječna ocjena procjena rizika</b>	<b>4,186</b>	<b>4,204</b>	<b>4,191</b>

Izvor: Oluić, 2013., str. 8.

Prema tablici 3, prosječna ocjena komponente procjena rizika za sva poduzeća iznosi 4,19. Najnižu ocjenu dobila je tvrdnja da se pri procjeni rizika prijave uzimaju u obzir faktori koji utječu na vjerojatnost da je netko počinio prijevaru i utjecaj prijave na financijsko izvještavanje, te da se pri procjeni rizika prijave razmatraju motivi, stavovi kao i prilike za počinjenje prijevara.

Tablica 4: Ocjena komponente kontrolne aktivnosti prema rezultatima istraživanja autorice Oluić (2013.)

<b>Tvrđnje</b>	<b>Srednja poduzeća</b>	<b>Velika poduzeća</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
Izbor kontrolnih aktivnosti obuhvaća relevantne rizike informacijskih tehnologija.	4,1010	4,1707	4,1214
Osigurano je da ista osoba ne obavlja dvije ili više sljedećih dužnosti: predlaganje, odobrenje, provedbu i evidentiranje poslovnog događaja.	3,9495	4,2927	4,0500
Menadžment razmatra trošak uvođenja neke kontrole i koristi koje bi mogao imati od njenog uvođenja.	4,000	3,9024	3,9714
Kontrolne aktivnosti provode se ažurno.	4,0404	4,0244	4,0357
Kontrolne aktivnosti provode se savjesno i konzistentno u svim poslovnim jedinicama.	3,9184	4,0500	3,9565
Kontrolne politike i procedure se revidiraju kako bi se utvrdila njihova daljnja relevantnost.	3,9388	4,0732	3,9784
<b>Prosječna ocjena kontrolne aktivnosti</b>	<b>3,992</b>	<b>4,079</b>	<b>4,017</b>

Izvor: Oluić, 2013., str. 9.

Odgovori računovođa na tvrdnje o komponenti kontrolne aktivnosti nalaze se u tablici 4. Prosječna ocjena kontrolnih aktivnosti za sve ispitanike iznosi 4,02. Kao što se očekivalo, ispitanici iz srednje velikih poduzeća iskazali su nižu razinu suglasnosti s tvrdnjama o ovoj komponenti.



Tablica 5: Ocjena komponente informacije i komunikacija prema rezultatima istraživanja autorice Oluić (2013.)

<b>Tvrdnje</b>	<b>Srednja poduzeća</b>	<b>Velika poduzeća</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
Isprave koje predstavljaju osnove za knjiženje zabilježene su u potpunosti, precizno i pravovremeno (na mjestu i u vrijeme nastanka).	4,5644	4,7561	4,6197
Informacijski sustav omogućuje praćenje postavljenih ciljeva i provođenje učinkovitog nadzora nad poslovanjem.	4,3762	4,4878	4,4085
Uspostavljena je procedura prikupljanja i dokumentiranja pogrešaka ili pritužbi.	3,7822	3,8780	3,8099
Postoje jasne linije komunikacije i izvješćivanja koje zaposlenicima omogućuju učinkovito obavljanje njihovih dužnosti.	3,9109	4,0488	3,9507
Postoje prikladni mehanizmi za davanje povratnih informacija upravi o problematičnim područjima.	3,8119	4,1220	3,9014
Uprava uvažava prijedloge zaposlenika o načinima unaprjeđenja kontrole.	3,7723	4,0244	3,8451
<b>Prosječna ocjena informacije i komunikacija</b>	<b>4,036</b>	<b>4,219</b>	<b>4,089</b>

Izvor: Oluić, 2013., str. 10.

Kao što se može vidjeti u tablici 5, prosječna ocjena komponente informacije i komunikacija za sva poduzeća iznosi 4,09. Najviše ocijenjena tvrdnja, s prosječnom ocjenom 4,62, jest da su isprave koje predstavljaju osnove za knjiženje zabilježene u potpunosti, precizno i pravovremeno na mjestu i vremenu nastanka.

Tablica 6: Ocjena komponente aktivnosti nadzora prema rezultatima istraživanja autorice Oluić (2013.)

<b>Tvrdnje</b>	<b>Srednja poduzeća</b>	<b>Velika poduzeća</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
Postoje formalne procedure za izvještavanje o nedostacima u internim kontrolama.	3,4100	3,7317	3,5035
Uprava redovito izvještava o uočenim nedostacima koji utječu na učinkovitost interne kontrole.	3,6667	4,0732	3,7857
O nedostacima u internim kontrolama izvještavaju se osobe uključene u proces u kojem su uočene nepravilnosti.	3,7879	4,0976	3,8786
Uprava odgovarajuće reagira na rizike, tj. uspostavljaju se odgovarajuće kontrole za ublažavanje rizika.	3,7526	3,9268	3,8043
<b>Prosječna ocjena aktivnosti nadzora</b>	<b>3,665</b>	<b>3,957</b>	<b>3,751</b>

Izvor: Oluić, 2013., str. 11.

U tablici 6 prikazani su rezultati anketiranja računovođa za tvrdnje koje se odnose na komponentu aktivnosti nadzora. Kada je riječ o posljednjoj komponenti sustava internih

kontrola, aktivnosti nadzora, ispitanici su dali prosječnu ocjenu 3,75, time je komponenta aktivnosti nadzora najlošije ocijenjena. Tvrdnja da postoje formalne procedure za izvještavanje o nedostacima u internim kontrolama, najlošije je ocijenjena s prosječnom ocjenom 3,5.

„Učinkovit sustav internih kontrola smanjuje, na prihvatljivu razinu, rizik neostvarivanja ciljeva poduzeća i može se odnositi na jednu, dvije ili sve tri kategorije ciljeva“ (COSO, 2013., str. 3-9, citirano prema Tušek i Halar, 2023., str. 83). Da bi sustav internih kontrola bio učinkovit zahtjeva se da sve komponente i načela postoje i pravilno funkcioniraju te da sve komponente zajedno djeluju na integrirani način (COSO, 2013., str. 3-9, citirano prema Tušek i Halar, 2023., str. 83). Na temelju rezultata provedenog empirijskog istraživanja i prethodno definiranog pojma učinkovitosti, može se zaključiti da računovođe smatraju kako je sustav internih kontrola u promatranim poduzećima učinkovit. Sve komponente i načela postoje te iste pravilno funkcioniraju. Osim toga istraživanjem autorice Oluić (2013., str. 12) putem Pearsonovog i Spearmanovog koeficijenta korelacije dokazana je tvrdnja COSO okvira sustava internih kontrola da postoji sinergija te značajna i visoka korelacija između svih komponenata koje formiraju integrirani sustav internih kontrola, te se potvrđuje da sustav internih kontrola treba promatrati kao cjelinu koja se sastoji od pet međusobno povezanih komponenti. Komponenta aktivnosti monitoringa dobila je najnižu ocjenu, stoga se očekuje ulaganje u njen razvoj. Ostale komponente imaju prosječnu ocjenu oko 4,1 te se zaključuje da su učinkovito implementirane u sustav internih kontrola.

Istraživanje provedeno od strane ACCA i ostalih (2022., str. 3) organizirano je u ožujku 2022. godine putem anketnog upitnika, pri čemu je u istraživanju sudjelovalo 1956 ispitanika, dok je u istraživanju putem okruglih stolova i intervjuja sudjelovalo više od 80 članova na globalnoj razini. Temeljem istraživanja provedenog od strane ACCA i ostalih (2022., str. 3) daje se kritički pregled rezultata postojećeg stanja transformacije sustava internih kontrola u poduzećima u suvremenom dobu. Cjelokupni poslovni model poduzeća, kao i pojedine poslovne funkcije te poslovni procesi i aktivnosti unutar njih, prolaze kroz radikalne promjene odnosno disruptivne transformacije u suvremenom, digitalnom dobu uslijed usvajanja digitalnih tehnologija (Tušek i Halar, 2023., str. 80). Dakle, da bi poduzeća opstala i ostala konkurentna, neophodno je sustav internih kontrola prilagođavati i transformirati usporedno s promjenama u načinima i konceptima poslovanja poduzeća (Tušek i Halar, 2023., str. 80).

Tablica 7: Izazovi u sustavu internih kontrola s kojima se suočavaju poduzeća prema rezultatima istraživanja ACCA i ostalih (2022.)

Izazovi	% ispitanika (broj ispitanika = 1956)
Nedostatak kompetentnih zaposlenika	50%
Tehnološki napredak koji ugrožava postojeće interne kontrole	41%
Nedostatak potpore izvršnog menadžmenta	32%
Nedostatak troškovne učinkovitosti usklađenosti	31%
Nedostatak nadzora odbora	26%
Izostanak pristupa pravnim podacima	22%
Nedostatak pravih podataka	20%
Ništa od navedenog	12%
Ostalo	4%

Izvor: ACCA i ostali, 2022., str. 15, citirano prema Tušek i Halar, 2023., str. 88.

U tablici 7 prikazani su izazovi u sustavima internih kontrola s kojima se suočavaju poduzeća prema istraživanju provedenom od strane ACCA i ostalih (2022., str. 17). Najznačajniji izazovi s kojima se poduzeća susreću kada su u pitanju sustavi internih kontrola obuhvaćaju nedostatak kompetentnih zaposlenika te tehnološku transformaciju koje ugrožavaju učinkovitost i djelotvornost postojećih sustava internih kontrola (Tušek i Halar, 2023., str. 88).

Tablica 8: Učinkovitost linija obrane s obzirom na njihove uloge prema Modelu tri linije globalnog Instituta internih revizora prema rezultatima istraživanja ACCA i ostalih (2022.)

Linija obrane	Izrazito neučinkovito	Neučinkovito	Zadovoljavajuće	Učinkovito	Izrazito učinkovito
Nadzorno tijelo	2%	9%	31%	33%	16%
Menadžment	3%	10%	33%	35%	15%
Interna revizija	3%	8%	27%	30%	19%
<b>(broj ispitanika = 1956)</b>					

Izvor: ACCA i ostali, 2022., str. 17, citirano prema Tušek i Halar, 2023., str. 89.

U tablici 8 prikazani su odgovori ispitanika kada je riječ o učinkovitosti linija obrane s obzirom na njihove uloge prema Modelu tri linije globalnog Instituta internih revizora. Rezultati pokazuju ujednačenost odgovora na globalnoj razini s podrškom svakog elementa Modela tri linije (ACCA i ostali, 2022., str. 12, citirano prema Tušek i Halar, 2023., str. 88). Prema rezultatima može se zaključiti da su sve tri linije obrane učinkovite.

Tablica 9: Rang odabranih elemenata Modela tri linije globalnog Instituta internih revizora prema rezultatima istraživanja ACCA i ostalih (2022.)

Elementi	Prosječna vrijednost odgovora (broj ispitanika = 1956)
Osiguranje usklađenosti sa zakonodavnim i regulatornim zahtjevima	2,49
Povećanje financijske pouzdanosti i integriteta	2,85
Pomoć u zaštiti imovine i smanjenju mogućnosti nastanka prijevare	3,06
Povećanje u djelotvornosti u poslovanju	3,11
Uspostavljanje aktivnosti nadzora	3,43

Izvor: ACCA i ostali, 2022., str. 17, citirano prema Tušek i Halar, 2023., str. 89.

U tablici 9 vidljivi su odgovori ispitanika koji su trebali rangirati poslovne funkcije odnosno procese i aktivnosti, prema redoslijedu važnosti za njihovo poduzeće na ljestvici od 1, odnosno najvažnije, do 5, odnosno najmanje važne (Tušek i Halar, 2023., str. 89). Prema rezultatima zaključuje se da su svi ponuđeni elementi važni, pri čemu je tvrdnja da je osigurana usklađenost sa zakonodavstvom i regulatornim zahtjevima ocijenjena najvažnijom.

Tablica 10: Utjecaj transformacijskih aktivnosti na kontrolni rizik prema rezultatima istraživanja ACCA i ostalih (2022.)

Rizici	% ispitanika (broj ispitanika = 1833)
Značajno povećani rizici	8%
Povećani rizici	26%
Rizici ostali isti	21%
Smanjeni rizici	29%
Značajno smanjeni rizici	7%
Ne znam	6%
Nije primjenjivo	3%

Izvor: ACCA i ostali, 2022., str. 20, citirano prema Tušek i Halar, 2023., str. 90.

Tablicom 10 prikazani su rezultati utjecaja transformacijskih aktivnosti na kontrolni rizik. Čak 36% ispitanika misli da su transformacijski procesi smanjili ili značajno smanjili kontrolni rizik u njihovim poduzećima, dok njih 34% smatra da se rizik povećao ili značajno povećao uslijed transformacijskih aktivnosti.

Tablica 11: Utjecaj povećanog opsega podataka na učinkovitost sustava internih kontrola prema rezultatima istraživanja ACCA i ostalih (2022.)

Učinkovitost	% ispitanika (broj ispitanika = 1956)
Značajno poboljšana učinkovitost	13%
Poboljšana učinkovitost	39%
Učinkovitost ostala ista (nema utjecaja)	22%

<b>Učinkovitost</b>	<b>% ispitanika (broj ispitanika = 1956)</b>
Pogoršana učinkovitost	11%
Značajno pogoršana učinkovitost	1%
Nije primjenjivo	5%
Ne znam	9%

Izvor: ACCA i ostali , 2022., str. 25, citirano prema Tušek i Halar, 2023., str. 92.

Digitalne tehnologije koje omogućavaju digitalizaciju poslovnih procesa i digitalnu transformaciju poslovnih modela poduzeća dovode do nastanka velikih podataka (Tušek i Halar, 2023., str. 92). U tablici 11 prikazani su odgovori ispitanika na pitanje o tome utječe li povećanje opsega podataka na promjenu učinkovitosti sustava internih kontrola. Čak 52% ispitanika smatra kako je povećan opseg podataka pomogao poboljšati učinkovitost internih kontrola.

Tablica 12: Postojeća primjena ili planirana primjena tehnika kontinuirane revizije i/ili kontinuiranog monitoringa kao dijela sustava internih kontrola prema rezultatima istraživanja ACCA i ostalih (2022.)

<b>Planirana/ postojeća primjena tehnika</b>	<b>% ispitanika (broj ispitanika = 1956)</b>
Da, već primjenjujemo	28%
Da, razmatramo primjenu	36%
Ne	20%
Nije primjenjivo	6%
Ne znam	10%

Izvor: ACCA i ostali, 2022., str. 26, citirano prema Tušek i Halar, 2023., str. 92.

„U takvim uvjetima velikih podataka, tradicionalne tehnike uzorkovanja postaju neodgovarajuće kako bi se donosili valjani zaključci kao rezultati testiranja na uzorku podataka u odnosu na cjelokupnu populaciju podataka“ (ACCA i ostali, 2022., str. 26, citirano prema Tušek i Halar, 2023., str. 92). Dakle, u današnjem vremenu sve važnije postaje kontinuirano revidiranje odnosno kontinuirani monitoring (Tušek i Halar, 2022., str. 98, citirano prema Tušek i Halar, 2023., str. 92). U tablici 12 prikazani su odgovori ispitanika na pitanje o tome je li primijenjena ili planirana primjena tehnike kontinuirane revizije i/ili kontinuiranog monitoringa kao dijela sustava internih kontrola. Rezultati istraživanja su pokazali da čak 28% ispitanika već primjenjuje, a 36% razmatra primjenu tehnika kontinuirane revizije odnosno kontinuiranog monitoringa kao dijela sustava internih kontrola poduzeća.

Tablica 13: Utjecaj hibridnog načina rada na učinkovitost sustava internih kontrola prema rezultatima istraživanja ACCA i ostalih (2022.)

Učinkovitost	% ispitanika (broj ispitanika = 1956)
Značajno poboljšana učinkovitost	7%
Poboljšana učinkovitost	24%
Učinkovitost ostala ista	32%
Pogoršana učinkovitost	20%
Značajno pogoršana učinkovitost	8%

Izvor: ACCA i ostali, 2022., str. 26, citirano prema Tušek i Halar, 2023., str. 93.

Značajna transformacija poslovanja poduzeća koju je izazvala pandemija COVID-19, hibridni je način rada, odnosno online rad ili rad od kuće (ACCA i ostali, 2022., str. 26, citirano prema Tušek i Halar, 2023., str. 93). U tablici 13 vidljivi su rezultati utjecaja hibridnog načina rada, uslijed pandemije COVID-19, na učinkovitost sustava internih kontrola. 28% ispitanika smatra da se uslijed hibridnog načina rada učinkovitost pogoršala, odnosno značajno pogoršala, 32% ispitanika smatra da nije došlo do promijene, dok 31% smatra da se učinkovitost poboljšala, odnosno značajno poboljšala.

Iako su rezultati istraživanja podijeljeni, većina ispitanika ocjenjuje sustav internih kontrola poduzeća uslijed digitalne transformacije poslovanja učinkovitim. Najveće nesuglasice pojavljuju se oko pitanja kako transformacijske aktivnosti utječu na kontrolni rizik, kako povećan opseg podataka djeluje na učinkovitost sustava internih kontrola te kako hibridni način rada utječe na učinkovitost sustava internih kontrola. Ipak, na pitanje o planiranju ili već postojećoj primjeni tehnika kontinuirane revizije i/ili kontinuiranog monitoringa kao dijela sustava internih kontrola, čak 64% ispitanika daje pozitivan odgovor. Rezultati istraživanja provedenog od strane ACCA i ostalih (2022.) ukazuju da je uslijed razvoja i usvajanja digitalnih tehnologija neophodno prilagođavati i transformirati sustav internih kontrola usporedno s promjenama kako bi poduzeća opstala i ostala konkurentna, dakle usporedno prilagođavati i poslovanje poduzeća i njihove sustave internih kontrola.

Rezultati oba istraživanja naglašavaju važnost učinkovitih sustava internih kontrola kao ključnog instrumenta upravljanja rizicima te dugoročne održivosti poslovanja poduzeća. Istraživanje autorice Oluić (2013.) naglašava potrebu za stalnim unapređenjem sustava internih kontrola u dinamičnom poslovnom okruženju. Osim toga, istraživanje autorice Oluić (2013.) naglašava važnost prilagodljivosti sustava internih kontrola okolini, što omogućuje poduzećima da učinkovitije odgovaraju na promjene i rizike prijave, osiguravajući time dugoročnu

uspješnost. Istraživanje koje je provedeno od strane ACCA i ostalih (2022.) stavlja naglasak na izazove koje donosi digitalna transformacija poslovanja, uključujući nedostatak stručnog kadra i važnost prilagodbe suvremenim tehnologijama. Usprkos tim izazovima, Model tri linije obrane globalnog Instituta internih revizora pokazuje se učinkovit, posebice u osiguranju usklađenosti sa zakonodavstvom i regulatornim zahtjevima. Oba istraživanja sugeriraju da, iako su sustavi internih kontrola uglavnom učinkoviti, kontinuirano unaprjeđenje i prilagodba ostaju nužni kako bi se održala njihova relevantnost i funkcionalnost u dinamičnom poslovnom okruženju. Ova istraživanja pružaju sveobuhvatan pregled trenutne situacije, ključnih komponenti sustava internih kontrola i budućeg smjera razvoja sustava internih kontrola u poduzećima.

### **3. TEORIJSKI ASPEKTI PRIJEVARA I PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA PRIJEVARA PODUZEĆA**

Prije nekoliko desetljeća zabilježen je porast učestalosti nastanka poslovnih prijevара. Međutim, valja uzeti u obzir da tadašnje poslovno okruženje nije bilo toliko složeno niti globalno povezano kao što je to slučaj danas. U današnjem svijetu, zbog povećane dinamičnosti i intenzivne globalizacije poslovnog okruženja, rizik prijevара značajno je povećan. Stoga, „upravljanje rizicima, odnosno posebice definiranje strategije poduzeća prema rizicima kojima je izloženo, postaje nužan uvjet i pretpostavka za ostvarivanje njegovih ciljeva“ (Tušek i ostali, 2014., str. 107). Upravljanje rizicima proces je identificiranja, procjenjivanja, upravljanja i kontroliranja potencijalnih nepoželjnih događaja ili situacija kako bi se pružilo razumno uvjerenje o ostvarivanju ciljeva poduzeća (Tušek i ostali, 2014., str. 111). Koncept upravljanja rizicima poduzeća (engl. *Enterprise Risk Management – ERM*) koristi holistički i integrirani pristup upravljanja rizicima poduzeća, uključujući i rizike prijevара, što omogućava uvid u cjelokupnu sliku rizika s kojima je poduzeće suočeno (COSO, 2023., str. 13). U ovom poglavlju definiran je pojam prijevара, teorijski su analizirani čimbenici koji povećavaju rizik nastanka prijevара, pojmovno su određena i opisana obilježja procesa upravljanja rizicima prijevара, te su na kraju prikazane uloge i važnost triju linija obrane za učinkovit proces upravljanja rizicima prijevара i kontrole.

#### **3.1. Pojam, obilježja i vrste prijevара**

„Povijest je puna prijevара u raznim oblicima kao što su korupcija, pronevjera, krađa imovine, lažiranje informacija i slično. Radi sprječavanja nastanka prijevара razvijene su i posebne profesije u područjima revizije, kontrole, forenzičnog računovodstva, kontrolinga“ (Jurić i ostali, 2019., str. 77).

Prema COSO smjernicama, prijevара je svaka namjerna radnja ili propust osmišljen kako bi obmanuo druge, što rezultira time da žrtva pretrpi gubitak i/ili počinitelj ostvari dobit (COSO, 2023., str. 8). Globalni Institut internih revizora prijevaramu definira kao „nezakonito djelo koje karakterizira obmana, prikrivanje ili kršenje povjerenja, a ta djela se ne provode kroz nasilje ili uporabom fizičke sile“ (The Institute of Internal Auditors, 2019., str. 1). Udruženje ovlaštenih istražitelja prijevара (engl. *Association of Certified Fraud Examiners*, dalje u tekstu: ACFE)



definira prijevare kao svaku aktivnost koja se oslanja na obmanu kako bi se postigla korist (ACFE, b.d. c). Drugim riječima, prijevara postaje kazneno djelo kada je riječ o „svjesnom lažnom prikazu istine ili prikrivanju važne činjenice kako bi se drugu osobu potaknulo na radnju koja joj šteti“ (ACFE, b.d. c).

Rizik prijevare jedan je od najčešćih izazova u upravljanju poduzećem s kojim se sva poduzeća, organizacije i institucije suočavaju, neovisno o veličini, industriji ili geografskoj lokaciji (The Institute of Internal Auditors, 2019., str. 3). Ovaj čin može uključivati lažno prikazivanje činjenica, prikrivanje bitnih informacija ili manipulaciju podacima, a sve s namjerom da se druga strana dovede u zabludu i navede na odluke koje su štetne za njihove interese (COSO, 2023., str. 8). Prijevare može poprimiti različite oblike, od financijskih malverzacija i krivotvorenja dokumenata do drugih sofisticiranih metoda prijevare (Hrvatska revizorska komora, 2024., str. 99). U svojoj srži, prijevara narušava povjerenje koje je temelj svakog društvenog i poslovnog odnosa, čime šteti ne samo pojedincima i poduzećima, već i širem društvenom okruženju. Jasno je da prijevarno ponašanje ima štetne posljedice na različite dijelove poslovanja poduzeća. Velike prijevare dovele su do kolapsa cijelih poduzeća, golemih gubitaka imovine, značajnih pravnih troškova te nepovjerenje u tržište kapitala, vladu i neprofitne organizacije (COSO, 2023., str. 8). Čak i relativno male prijevare mogu biti razorne za poduzeća, što rezultira nemogućnošću ostvarivanja poslovnih ciljeva, nedjelotvornošću korištenja resursa, padom konkurentnosti, narušavanjem ugleda poduzeća u javnosti te gubitkom povjerenja javnosti, interesno-utjecajnih skupina, kupaca te potencijalnih poslovnih partnera u poduzeće (COSO, 2023., str. 8). „Pogrešna prikazivanja u financijskim izvještajima mogu nastati uslijed ili prijevare ili pogreške“ (Hrvatska revizorska komora, 2024., str. 148). „Razlikovni čimbenik između prijevare i pogreške jest to je li aktivnost koja rezultira pogrešnim prikazivanjima u financijskim izvještajima namjerna ili nenamjerna“ (Hrvatska revizorska komora, 2024., str. 148).

ACFE dijeli poslovne prijevare na tri glavne kategorije koje su prepoznate u mnogim istraživanjima, a to su protupravno prisvajanje imovine, korupcija i prijevare u financijskim izvještajima (ACFE, 2024., str. 10). Navedene kategorije prijevare koje se dalje dijele na dodatne potkategorije ili vrste prijevare, ACFE (2024., str. 11) je slikovito oblikovao i prikazao u obliku „stabla prijevare“ (engl. *The Fraud Tree*). U tablici 14 prikazane su kategorije poslovnih prijevare, vrste prijevare u praksi, kao i prosječni gubitak od poslovnih prijevare po

slučaju prema rezultatima istraživanja koje je proveo ACFE u razdoblju od siječnja 2022. do rujna 2023. godine u kojem je došlo do počinjenja 1921 slučaja poslovnih prijevара.

Tablica 14: Pregled osnovnih kategorija poslovnih prijevара i prosječnih gubitaka po kategoriji prijevара prema rezultatima istraživanja koje je proveo ACFE od siječnja 2022. do rujna 2023. godine

Kategorije poslovnih prijevара	Vrste/oblici poslovnih prijevара	Prosječni gubitak po slučaju (USD)
Protupravno prisvajanje imovine	neovlašteno uzimanje gotovine, neizdavanje računa za gotovinske transakcije, neovlašteno prisvajanje imovine poduzeća, lažiranje potpisa, prikazivanje privatnih troškova kao troškova u poslovne svrhe, krađa imovine poduzeća, isplata plaće nepostojećim zaposlenicima, prijava lažnih povrata	120 000
Korupcija	sukob interesa, podmićivanje, ucjenjivanje i iznuđivanje	200 000
Prijevара u financijskim izvještajima	precjenjivanje ili podcjenjivanje bilančnih pozicija, neprikladno procjenjivanje imovine, iznošenje netočnih informacija vezano uz troškove i obveze, odgađanje knjiženja	766 000

Izvor: izrada autorice prema ACFE, 2024., str. 11.

Protupravno prisvajanje imovine uključuje situacije u kojima počinitelj krađe ili zloupotrebljava resurse poduzeća i često je počinjeno od strane djelatnika u relativno malim i neznačajnim iznosima (Hrvatska revizorska komora, 2024., str. 157). Prijevара protupravnog prisvajanja imovine uključuje različite radnje poput krivotvorenja potpisa, krađe zaliha i gotovine iz poduzeća, neregistriranih prodaja, neovlaštenog prisvajanja novca od prodaje, krađe usluga te prikazivanja privatnih troškova kao službenih (ACFE, 2024., str. 11). „Neovlašteno prisvajanje imovine često je popraćeno lažnim ili pogrešnim evidencijama ili dokumentima s ciljem skrivanja činjenice da imovina nedostaje ili da je založena bez prave autorizacije“ (Hrvatska revizorska komora, 2024., str. 157). Ovo je daleko najčešća kategorija profesionalnih prijevара koja se događa u 89% slučajeva (ACFE, 2024., str. 11). Iako su najzastupljenije, financijski gubitak po slučaju iznosi 120 tisuća dolara, što je manje u usporedbi s drugim oblicima prijevара (ACFE, 2024., str. 10).

Druga vrsta profesionalne prijevара je korupcija, koja obuhvaća podmićivanje, sukobe interesa, ucjenjivanje i ekonomsko iznuđivanje (ACFE, 2024., str. 104). Korupcija je često vezana uz propuste u državnoj upravi, no također se pojavljuje i u korporativnom okruženju, gdje je potaknuta manjkom etičkih standarda i slabom organizacijskom strukturom, odnosno loše

oblikovanim kontrolnim okruženjem. Gotovo polovica slučajeva, čak 48%, uključivala je neki oblik korupcije, uzrokujući prosječni gubitak od 200 tisuća dolara po slučaju (ACFE, 2024., str. 10). Korupcija se odnosi na slučajeve gdje zaposlenik koristi svoj utjecaj na poslovne transakcije kako bi ostvario osobnu korist ili korist za nekog drugog, kršeći pritom svoje dužnosti (ACFE, 2024., str. 10).

Prijevare u financijskim izvještajima obuhvaćaju lažno prikazivanje ili izostavljanje ključnih informacija u financijskim izvještajima poduzeća, uglavnom kako bi se prikazali bolji rezultati od onih stvarno ostvarenih poslovanjem poduzeća (Hrvatska revizorska komora, 2024., str. 157). Navedena vrsta prijevare može biti uzrokovana „nastojanjima menadžmenta da upravlja zaradama kako bi se zavelo korisnike financijskih izvještaja, utječući na njihovu percepciju o rezultatima i profitabilnosti subjekta“ (Hrvatska revizorska komora, 2024., str. 157). Takva upravljanja zaradama mogu početi s malim aktivnostima ili neprimjerenim prilagodbama pretpostavki i promjenama u prosudbi menadžmenta, no zbog pritiska mogu dovesti do te mjere da rezultiraju prijevornim financijskim izvještavanjem (Hrvatska revizorska komora, 2024., str. 157). Iako se u većini slučajeva radi o napuhavanju financijskih rezultata, u nekim poduzećima menadžment može biti motiviran smanjiti zarade za značajan iznos kako bi minimalizirao porez (Hrvatska revizorska komora, 2024., str. 157). Prijevare u financijskim izvještajima podrazumijevaju netočno iskazivanje prihoda, rashoda, financijskog rezultata, stanja imovine i obveza te vlastitog kapitala, i to u značajnim iznosima (ACFE, 2024., str. 10). Budući da su navedene ekonomske kategorije međuzavisne, netočno iskazivanje prihoda ili rashoda često dovodi do pogrešnog iskazivanja vrijednosti imovine, obveza ili kapitala, i obratno. Iako javnost najčešće povezuje prijevare u poduzećima s manipulacijama u financijskim izvještajima, ta vrsta prijevare je najrjeđa kategorija prijevare (dogđa se u 5% analiziranih slučajeva), ali zato uzrokuje najveće financijske gubitke za poduzeća, s gubitkom od 766 tisuća dolara po slučaju (ACFE, 2024., str. 10).

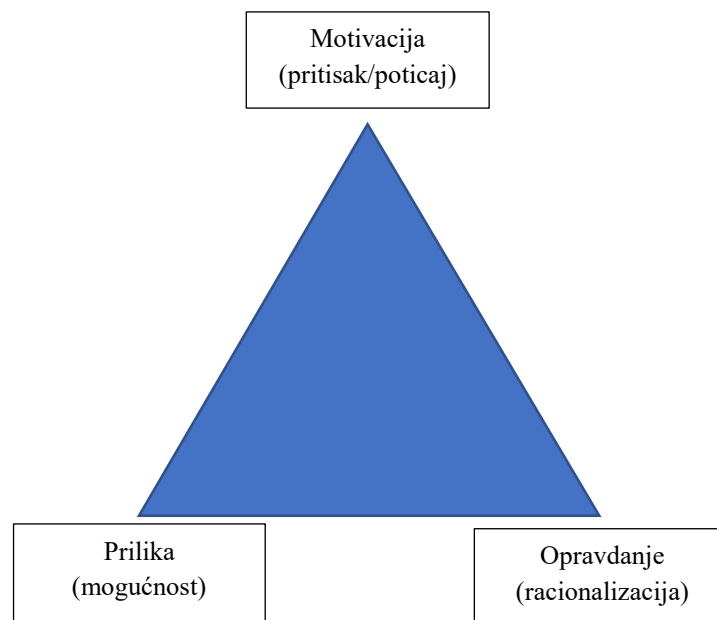
U ACFE-ovom godišnjem izvješću pod nazivom *Izvješće nacijama 2024.* (engl. *Report to the Nations 2024*), 38% slučajeva obuhvaća istovremeno poduzimanje dvije ili više vrsta prijevare, pri čemu se najčešće preklapaju zlouporaba imovine i korupcija (35% slučajeva) (ACFE, 2024., str. 12). Zanimljivo je da ukoliko je osoba uhvaćena u prijevare s financijskim izvještajima, vrlo vjerojatno je uključena i u druge vrste prijevare (ACFE, 2024., str. 14). Među osam ispitivanih geografskih regija, južna Azija zabilježila je najveći postotak slučajeva korupcije, čak 74%, dok su SAD i Kanada imale najmanji postotak, s 35% slučajeva koji uključuju korupciju (ACFE,

2024., str. 14). Ovi rezultati mogu biti posljedica određenih čimbenika, poput kulturnih normi koje utječu na prihvaćanje ili odbijanje korupcije, prisutnosti i učinkovitosti antikorupcijskih zakona te usmjerenosti njihove provedbe u različitim regijama (ACFE, 2024., str. 14).

### 3.2. Pregled čimbenika koji povećavaju rizik nastanka prijevара

Kada je riječ o prijevarama, najčešći koncept kojim se opisuje ovaj fenomen jest trokut prijevare (engl. *The Fraud Triangle*). Nakon opsežnog istraživanja, prvi koji je predstavio trokut prijevare bio je Donald R. Cressey, poznati američki kriminalist, koji je smatrao da svaki čin koji osoba počini ima neki razlog iza sebe (ACFE, b.d. a). Cressey je proveo istraživanje na uzorku od 250 kriminalaca tijekom pet mjeseci te je 1953. godine objavio publikaciju pod nazivom Tuđi novac: Studija socijalne psihologije pronevjere (engl. *Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement*) (Jackson i ostali, 2010., str. 161). Prema Cresseyu (1953., citirano prema Jackson i ostali, 2010., str. 161), prijevара podrazumijeva postojanje tri elementa: motivacije, prilike te opravdanja. Na slici 4 prikazan je trokut prijevare.

Slika 4: Trokut prijevare



Izvor: ACFE, b.d. a.

Prva komponenta trokuta prijevare leži u motivaciji ili pritisku koji potiče počinitelja na prijevarno ponašanje (Awang i ostali, 2020., str. 56). Važno je napomenuti da prijevара, iako

motivacija za prijevaram može biti financijske i nefinancijske prirode, najčešće pokreće financijski problem, odnosno intenzivni pritisci menadžmenta da zadovolje očekivanja eksternih subjekata ili želja zaposlenika i menadžmenta za osobnom koristi (Suman i Mijić, 2014., str. 124). Prijevare koje počinju obični zaposlenici obično su motivirane financijskim teškoćama i nazivaju se prijevarama iz nužde, jer su pojedinci u teškoj financijskoj situaciji i prijevarama im se čini kao rješenje tog problema (Suman i Mijić, 2014., str. 124). S druge strane, prijevare menadžera često su motivirane prikrivanjem poslovnih neuspjeha i nazivaju se prijevarama iz pohlepe, jer se pokušavaju lažno dokazati kako bi ostvarili financijske poticaje poput bonusa (Suman i Mijić, 2014., str. 124).

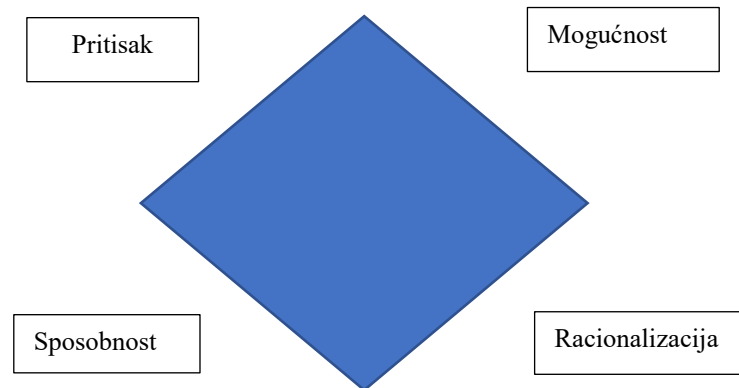
Kao što stara poslovice kaže „prilika čini lopova“ zaključuje se da je druga temeljna komponenta trokuta prijevare upravo prilika za počinjenjem prijevarama. Kao što je prethodno navedeno, prilika za prijevarama postoji svugdje, u svakom poduzeću (The Institute of Internal Auditors, 2019., str. 3). Prilika čini osnovni element trokuta prijevare bez kojeg prijevarama nije moguće počinuti, bez obzira na jačinu motivacije ili pritiska (Higson i Kassem, 2012., str. 192). Počinitelji prijevarama često uočavaju prilike u loše oblikovanim i implementiranim internim kontrolama, neučinkovitom i nedjelotvornom procesu upravljanja rizicima prijevare te slabom procesu korporativnog upravljanja. Čimbenici koji povećavaju mogućnosti za prijevarama uključuju nedostatak nadzora, loše korporativne kodekse, nedostatak razgraničenja dužnosti i odgovornosti, veličinu i oblik poduzeća, te globalne procese. Važno je naglasiti da počinitelji prijevarama trebaju imati specifične vještine i znanja o operativnim procedurama te slabostima u sustavu internih kontrola kako bi mogli počinuti prijevarama (Awang i ostali, 2020., str. 56).

Treća komponenta trokuta prijevare jest opravdanje odnosno racionalizacija. Objasnjava se kao sposobnost pojedinca da sam sebi opravda vlastito prijevarama ponašanje (Awang i ostali, 2020., str. 56). Potencijalni počinitelji opravdavaju svoje postupke, često kriveći poduzeće za nedostatak potrebnih kontrolnih postupaka (Jackson i ostali, 2010., str. 162). Poduzeće s uspostavljenim sustavom vrijednosti i snažnom etičkom kulturom, koja uključuje jasne standarde i nultu toleranciju prema neprihvatljivim postupcima, šalje svojim zaposlenicima pozitivnu poruku (Jackson i ostali, 2010., str. 162). U takvom kontrolnom okruženju, teže je opravdati ili naći izgovor za bilo kakvo prijevarama ponašanje (Jackson i ostali, 2010., str. 162).

Trokutu prijevare se u zadnje vrijeme pridodaje još jedan značajan element prijevare, a to je sposobnost pojedinca (Jurić i ostali, 2019., str. 79). Prema autorima Wolfe i Hermanson (2004.,

str. 2) prijevara podrazumijeva četiri elementa: motivaciju, priliku, opravdanje, ali i sposobnost. Nova inačica trokuta prijevare jest tzv. dijamant prijevare (engl. *The Fraud Diamond*) kojeg su 2004. godine razvili autori Wolfe i Hermanson. Na slici 5 prikazan je dijamant prijevare prema autorima Wolfe i Hermanson (2004.).

Slika 5: Dijamant prijevare



Izvor: Wolfe i Hermanson, 2004., str. 2.

Sposobnost pojedinca, kao četvrta komponenta koja trokut prijevare pretvara u dijamant prijevare, razmatra osobine i sposobnosti koje će počinitelju omogućiti da osmisli i provede prijevaru te prikrije tragove prijevare (Wolfe i Hermanson, 2004., str. 1). Prema autorima Wolfe i Hermanson (2004., str. 1) sposobnost pojedinca igra ključnu ulogu u tome hoće li do prijevare doista doći čak i uz prisutnost ostala tri elementa. „Prilika otvara vrata za prijevaru, a poticaj i racionalizacija mogu privući počinitelja prema njoj, no, osoba mora imati sposobnost prepoznati otvorena vrata kao priliku i iskoristiti je prolaskom kroz njih, ne samo jednom, već iznova i iznova“ (Wolfe i Hermanson, 2004., str. 1). Model dijamanta prijevare, za razliku od modela trokuta prijevare fokusira se, osim na eksterne i situacijske čimbenike, na interne čimbenike koji vode do nastanka prijevare (Wolfe i Hermanson, 2004., str. 2). Najprije, model navodi da, kako bi došlo do prijevare, osoba mora biti na poziciji ili funkciji koja joj omogućuje iskorištavanje određenih nedostataka internih kontrola ili kreiranje istih, a osim toga, osoba mora biti dovoljno sposobna da prepozna načine na koje može iskoristiti svoj položaj (Wolfe i Hermanson, 2004., str. 2). Nadalje, određene karakteristike često prisutne kod počinitelja prijevara uključuju sebičnost, samouvjerenost te aroganciju, vjerujući da neće biti prepoznati kao mogući krivci (Wolfe i Hermanson, 2004., str. 3). Takve osobe imaju sposobnost prikriti tragove, a ukoliko se pojavi sumnja, posjeduju vještinu konstruiranja uvjerljivih objašnjenja

kako bi se distancirali od počinjenog djela (Wolfe i Hermanson, 2004., str. 3). „Uspješan počinitelj, zahvaljujući svojoj uvjerljivoj osobnosti, može prisiliti druge da počine ili prikriju prijevaru, odnosno uvjeriti ih da pristanu na prijevaru ili jednostavno zažmire na nju“ (Wolfe i Hermanson, 2004., str. 3). Nadalje, uspješan počinitelj dosljedno laže (Wolfe i Hermanson, 2004., str. 3). Da bi izbjegao otkrivanje istine, počinitelj mora gledati revizore, investitore i druge u oči i uvjerljivo lagati, kao i posjedovati vještinu praćenja laži, kako bi cjelokupna priča ostala dosljedna (Wolfe i Hermanson, 2004., str. 3). Naposljetku, uspješan počinitelj iznimno dobro podnosi stres (Wolfe i Hermanson, 2004., str. 3). Upravljanje prijevarom tijekom dugog vremenskog razdoblja može biti izuzetno stresno, s rizicima od otkrivanja i osobnim posljedicama, te stalnom potrebom za svakodnevnim prikrivanjem svojih radnji, odnosno laganjem (Wolfe i Hermanson, 2004., str. 3).

Udruženje ovlaštenih istražitelja prijevara predano je misiji borbe protiv poslovnih prijevara od svog osnutka 1988. godine (ACFE, 2024., str. 7). U skladu sa svojom misijom, ACFE provodi istraživanja od 1996. godine, pružajući pregled prijevara počinjenih u poduzećima i potrebnu statistiku kako bi menadžment mogao učinkovitije upravljati rizicima prijevare (ACFE, 2024., str. 2). U ACFE-ovom godišnjem izvješću otkriveno je da je u razdoblju od siječnja 2022. do rujna 2023. godine došlo do počinjenja 1921 slučaja poslovnih prijevara u 138 država, što je rezultiralo ukupnim gubitkom od 3,1 milijardi dolara (ACFE, 2024., str. 7). Kako navodi ACFE, „zbog prirode profesionalne prijevare, svaki od procijenjenih 3,55 milijardi članova globalne radne snage ima potencijal za počinjenje ovog kaznenog djela, jer im poslodavci povjeravaju gotovinu i imovinu poduzeća u redovnom poslovanju“ (ACFE, 2024., str. 7). Iako će samo mali dio radne snage ikada počiniti profesionalnu prijevaru, brojni faktori stvaraju pritiske, prilike i racionalizacije koje motiviraju i omogućuju počiniteljima da provedu prijevare (ACFE, 2024., str. 7). Prema ACFE-ovom izvješću, dominantan broj prijevara učinjen je na višim pozicijama, a počinitelji prijevara su većinom zaposlenici operativnih odjela, računovodstva, prodaje te službe za korisnike (ACFE, 2024., str. 5). Najveći udio godišnjih prijevara, čak 38%, zabilježen je u SAD-u i Kanadi (ACFE, 2024., str. 8). S druge strane, najmanji broj prijevara javlja se u istočnoj Europi te zapadnoj i središnjoj Aziji, s udjelom od samo 4% (ACFE, 2024., str. 8). Rano otkrivanje prijevara ključno je za ograničavanje štete koju prijevare uzrokuju žrtvama poduzećima (ACFE, 2024., str. 15). U većini slučajeva, poslovne prijevare traju 12 mjeseci, što znači da je tipični počinitelj bio u mogućnosti provoditi svoj plan punu godinu dana prije nego što je otkriven (ACFE, 2024., str. 4). U istraživanju dokazano je da što prijevara dulje traje, to više košta žrtvu (ACFE, 2024., str. 5). Nakon što počinitelji počine prijevaru, obično

poduzimaju korake kako bi prikrili dokaze njihovih zločina (ACFE, 2024., str. 20). U 11% slučajeva počinitelj nije pokušavao prikriti prijevare (ACFE, 2024., str. 20). Od 89% slučajeva koji su uključivali neka prikrivanja, najčešće metode bile su stvaranje lažnih fizičkih dokumenata ili mijenjanje fizičkih dokumenata (ACFE, 2024., str. 20).

### **3.3. Pojmovno određenje i obilježja procesa upravljanja rizicima prijevare**

Pojava sve većih nestabilnosti, složenosti i nejasnoća u svijetu je svima poznata. Poduzeća se suočavaju s izazovima koji utječu na pouzdanost, relevantnost i povjerenje, a sudionici na tržištu zahtijevaju veću transparentnost i odgovornost upravljanja rizicima u poslovanju poduzeća, dok se kritički procjenjuje sposobnost vodstva u maksimiziranju prilika. Zbog neprihvatljivosti pogrešaka, razumijevanje rizika i prakse upravljanja rizicima znatno su se poboljšali tijekom proteklih nekoliko desetljeća (COSO, 2017., str. 1).

Kako bi se pomoglo menadžmentu u implementaciji modernog pristupa upravljanja rizicima razvijeno je nekoliko standarda upravljanja rizicima i konceptualnih okvira, od kojih je najpoznatiji COSO okvir upravljanja rizicima poduzeća (engl. *Enterprise Risk Management Framework*), kojeg je 2004. godine izdao COSO odbor (Tušek i ostali, 2014., str. 114). Tijekom prošlog desetljeća ta je publikacija dobila široku popularnost i prihvaćanje od strane poduzeća u njihovim nastojanjima da što učinkovitije upravljaju rizicima (COSO, 2017., str. 3). U skladu sa svojom misijom, COSO odbor objavio je 2017. godine novi ažurirani okvir koji poboljšava pristup upravljanja rizicima poduzeća kako bi se zadovoljili zahtjevi poslovnog okruženja u razvoju. Ažurirani dokument pod nazivom COSO okvir Upravljanje rizicima poduzeća – Integracija sa strategijom i izvršenjem (engl. *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*) naglašava važnost razmatranja rizika u procesu izrade strategije te njezine implementacije (COSO, 2017., str. 3).

Ažurirani COSO okvir upravljanja rizicima poduzeća pruža (COSO, 2017., str. 3):

- dublji uvid u vrijednosti upravljanja rizicima poduzeća prilikom postavljanja i implementiranja strategije
- poboljšava usklađenost između izvedbe i upravljanja rizicima poduzeća kako bi se poboljšalo postavljanje ciljeva izvedbe i razumijevanje utjecaja rizika na izvedbu



- prepoznaje globalizaciju tržišta i poslovanja te potrebu za primjenom zajedničkog, ali prilagođenog pristupa diljem geografskih područja
- predstavlja nove načine sagledavanja rizika u postavljanju i postizanju ciljeva u kontekstu veće poslovne složenosti
- proširuje izvještavanje kako bi zadovoljilo očekivanja za većom transparentnošću interesno-utjecajnih skupina
- prilagođava se razvoju tehnologija i rastućoj upotrebi podataka i analitike u podršci donošenju odluka
- postavlja osnovne definicije, komponente i načela za sve razine upravljanja uključene u oblikovanje, implementaciju i provođenje praksi upravljanja rizicima poduzeća.

Menadžment snosi ukupnu odgovornost za upravljanje rizicima u poduzeću, ali je važno da ide korak dalje, odnosno da unaprijedi komunikaciju s ostalim upravljačkim strukturama poduzeća i interesno-utjecajnim skupinama o korištenju instrumenta upravljanja rizicima u poduzeću za stjecanje konkurentske prednosti (COSO, 2017., str. 5). „Upravljanje rizicima u poduzeću obogaćuje dijalog menadžmenta dodavanjem perspektive o snagama i slabostima strategije kako se uvjeti mijenjaju, te o tome koliko se strategija uklapa u misiju i viziju poduzeća“ (COSO, 2017., str. 5). Vrlo je važno da se ispituju ostali zaposlenici poduzeća koji predlažu alternativne strategije u odabiru one najučinkovitije s obzirom na misiju i viziju poduzeća. Nakon što je strategija postavljena, upravljanje rizicima u poduzeću pruža učinkovit način da menadžment ispuni svoju ulogu, znajući da su poduzeća usklađena s rizicima koji mogu utjecati na strategiju i da njima dobro upravlja (COSO, 2017., str. 5). Nadzorni odbor (odbor direktora) ima nadzornu ulogu, pomažući u stvaranju vrijednosti unutar poduzeća i sprječavanju pada njegove konkurentnosti (COSO, 2017., str. 6). Od nadzornog odbora očekuje se nadziranje procesa upravljanja rizicima u poduzeću (COSO, 2017., str. 6).

Kada se govori o čimbenicima koje treba uzeti u obzir prilikom odabira najprimjerenije strategije upravljanja rizicima poduzeća govori se o rizicima, mogućnosti neusklađenosti strategije i implikacije odabrane strategije (COSO, 2017., str. 8). Mogućnost neusklađenosti strategije s misijom, vizijom i temeljnim vrijednostima poduzeća, ključna je za odluke koje leže u osnovi odabira strategije (COSO, 2017., str. 8). Svako poduzeće ima vlastitu misiju, viziju i temeljne vrijednosti koje definiraju svrhu poslovanja (COSO, 2017., str. 8). Neka poduzeća su skeptična prema istinskom prihvaćanju svojih korporativnih vjerovanja, međutim, misija, vizija

i temeljne vrijednosti pokazale su se najvažnijima kada je riječ o upravljanju rizicima i ostajanju otpornim tijekom razdoblja promjena (COSO, 2017., str. 8). Stoga, odabrana strategija mora podržavati misiju i viziju poduzeća kako bi proces upravljanja rizicima bio što učinkovitiji. Sljedeći aspekt jest implikacija odabrane strategije. Uprava i nadzorni odbor trebaju utvrditi je li strategija poduzeća usklađena s njezinom sklonosti riziku te kako će ta strategija pomoći poduzeću u postavljanju ciljeva i učinkovitim raspoređivanju resursa (COSO, 2017., str. 9). Upravljanje rizicima u poduzeću, pomoglo je mnogim poduzećima identificirati, procijeniti i upravljati rizicima vezanim uz strategiju, no, najznačajniji uzroci uništenja vrijednosti leže u mogućnosti da strategija ne podržava misiju i viziju poduzeća, kao i u implikacijama same strategije (COSO, 2017., str. 9).

Okvirom je naglašena važnost integriranja procesa upravljanja rizicima u proces strateškog planiranja te njegovu implementaciju kroz cijelo poduzeće, jer rizik utječe na strategiju i izvedbu svih odjela i funkcija (COSO, 2017., str. 10). Sam Okvir je skup načela organiziranih u pet međusobno povezanih komponenti koje su vidljive u tablici ispod. Dakle, u tablici 15 prikazane su komponente COSO okvira upravljanja rizicima poduzeća – Integracija sa strategijom i izvršenjem.

Tablica 15: Komponente COSO okvira upravljanja rizicima poduzeća – Integracija sa strategijom i izvršenjem

<b>Komponente</b>	<b>Opis komponente</b>
1. Korporativno upravljanje i kultura	Korporativno upravljanje postavlja ton poduzeća, naglašavajući važnost upravljanja rizicima u poduzeću i uspostavljajući nadzorne odgovornosti. Kultura se odnosi na etičke vrijednosti, željena ponašanja i razumijevanje rizika unutar poduzeća.
2. Strategija i postavljanje ciljeva	Upravljanje rizicima, strategija i postavljanje ciljeva međusobno su povezani u procesu strateškog planiranja. Definira se apetit rizika koji se usklađuje sa strategijom, poslovni ciljevi provode strategiju u praksu, služeći kao osnova za identificiranje, procjenu i odgovor na rizike.
3. Izvršenje	Rizici koji mogu utjecati na postizanje strategije i poslovnih ciljeva trebaju biti identificirani i procijenjeni. Rizici se rangiraju prema ozbiljnosti u kontekstu apetita rizika. Poduzeće tada odabire odgovore na rizike i uzima u obzir ukupni pogled na preuzeti rizik. Rezultati ovog procesa se izvještavaju ključnim interesno-utjecajnim skupinama.
4. Pregled i revizija	Pregledom izvršenja poduzeća, poduzeće može razmotriti koliko dobro funkcioniraju komponente upravljanja rizicima tijekom vremena i u svjetlu značajnih promjena, te koje su revizije potrebne.
5. Informacije, komunikacija i izvještavanje	Upravljanje rizicima zahtijeva kontinuirani proces prikupljanja i dijeljenja potrebnih informacija, kako iz internih tako i iz eksternih izvora, koje teku kroz cijelo poduzeće, gore, dolje i poprijeko.

Izvor: izrada autorice prema COSO, 2017., str. 10.

Nema sumnje da će se poduzeća i u budućnosti susretati s nestabilnostima te složenostima poslovanja (COSO, 2017., str. 11). Kako bi poduzeća ostala konkurentna u tim vremenima, proces upravljanja rizicima poduzeća bit će ključan. Poduzeća moraju učinkovito odgovarati na promjene, uključujući agilno donošenje odluka, posebnost kohezivnog odgovora te adaptivne sposobnosti za promjenu, uz održavanje visokih razina povjerenja među suradnicima (COSO, 2017., str. 11). Bez obzira na vrstu i veličinu poduzeća, strategije moraju ostati usklađene s misijom (COSO, 2017., str. 11). U budućnosti se mogu očekivati promjene u procesu upravljanja rizicima, poput korištenja velikog broja informacija iz internih i eksternih izvora, korištenje umjetne inteligencije i automatizacije, troškovno ograničenje upravljanja rizicima poduzeća te stvaranje jačih i otpornijih poduzeća (COSO, 2017., str. 12). Sigurno je da će se upravljanje rizicima u poduzeću morati mijenjati i prilagođavati kako bi dosljedno pružalo prednosti koje će u budućnosti nadmašiti ulaganja i pružiti poduzećima povjerenje u njihovu sposobnost da se nose s neizvjesnostima (COSO, 2017., str. 12).

### **3.4. Uloga i važnost triju linija obrane za učinkoviti proces upravljanja rizicima prijevara i kontrole**

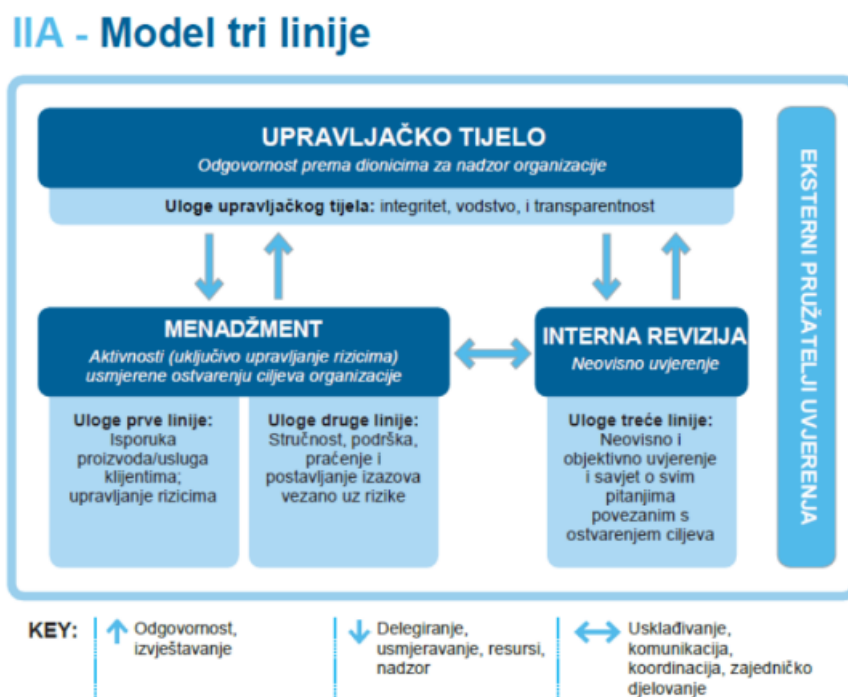
U siječnju 2013. godine svjetski, odnosno globalni Institut internih revizora objavio je sažetak osnovnih gledišta pod nazivom Model tri linije obrane za učinkoviti proces upravljanja rizicima i kontrole (engl. *The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*) (Tušek i ostali, 2014., str. 150). Kroz godine, eksterno i interno okruženje se mijenjalo te stari model više nije bio primjenjiv u modernom i dinamičnom poslovnom okruženju (The Institute of Internal Auditors, 2020., str. 1). Neke od kritika starog modela su da je koncept rizika zastario, upotreba izraza linija sugerira silose i tvrde linije koje se ne mogu prijeći, pozicioniranje odbora na vrhu činilo se da je udaljen od ostatka poduzeća, interna revizija je bila uokvirena što se činilo kao da je nebitna i zanemarena funkcija unutar poduzeća te naposljetku model se činio potpuno nefleksibilnim (The Institute of Internal Auditors, 2020., str. 1). Zbog potrebe za usklađivanjem sa suvremenim uvjetima poslovanja poduzeća, ispravljanjem nedostataka, objavljen je ažurirani okvir pod nazivom Model tri linije globalnog Instituta internih revizora (engl. *The IIA's Three Lines Model*) 2020. godine (The Institute of Internal Auditors, 2020., str. 1). Novi ažurirani Model tri linije globalnog Instituta internih revizora pomaže poduzećima da identificiraju strukture i procese koji najbolje pomažu u postizanju ciljeva i olakšavaju snažno

korporativno upravljanje te upravljanje rizicima (The Institute of Internal Auditors, 2020., str. 1).

Model je primjenjiv u svim poduzećima te je optimiziran za (The Institute of Internal Auditors, 2020., str. 1):

- usvajanje pristupa temeljenog na načelima i prilagođavanje Modela kako bi odgovarao organizacijskim ciljevima i okolnostima u kojima poduzeće posluje
- usmjerenost na doprinos koji upravljanje rizicima ima u postizanju ciljeva i stvaranju vrijednosti, kao i na pitanja „obrane“ i zaštite stvorene vrijednosti
- jasno razumijevanje uloga i odgovornosti predstavljenih u Modelu i odnosa među njima
- provedbu mjera kako bi se osiguralo da su aktivnosti i ciljevi usklađeni s prioritarnim interesima interesno-utjecajnih skupina.

Slika 6: Model tri linije globalnog Instituta internih revizora



Izvor: The Institute of Internal Auditors, 2020., str. 4.

Slikom 6 prikazan je novi grafički prikaz Modela tri linije globalnog Instituta internih revizora. Novi grafički prikaz jasnije definira tri komponente neophodne za upravljanje rizicima. Grafičkim prikazom Modela tri linije jasno su vidljive uloge i odnosi između pojedinih linija obrane (Tušek i Halar, 2023., str. 85). Model tri linije sastoji se od upravljačkog tijela, odnosno

nadzornog tijela, menadžmenta prve i druge linije, internih revizora te posljednje eksternih pružatelja usluga uvjerenja i savjetovanja (Tušek i Halar, 2023., str. 85). Svako poduzeće je različito i nemoguće je primjenjivati jednak pristup, stoga je to dovelo do eksplicitno definiranih šest načela na kojima se Model temelji. U tablici 16 navedena su i objašnjena načela Modela tri linije.

Tablica 16: Šest načela Modela tri linije globalnog Instituta internih revizora

Načela	Opis načela
1. Korporativno upravljanje	<p>Korporativno upravljanje zahtijeva odgovarajuće strukture i procese koji omogućavaju:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• odgovornost upravljačkog tijela, odnosno nadzornog tijela, prema interesno-utjecajnim skupinama za nadzor poduzeća kroz integritet, vodstvo i transparentnost</li> <li>• aktivnosti (uključujući upravljanje rizicima) od strane menadžmenta usmjerene ostvarenju ciljeva poduzeća donošenjem odluka utemeljenih na analizi rizika uz primjenu odgovarajućih resursa</li> <li>• pružanje uvjerenja i savjetovanje od strane neovisne funkcije interne revizije kako bi pružila jasnoću i sigurnost te promicala i olakšala neprestano poboljšanje kroz stroge zahtjeve i jasnu komunikaciju</li> </ul>
2. Uloga upravljačkog tijela	<p>Upravljačko tijelo, odnosno nadzorno tijelo osigurava:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• postojanje odgovarajuće strukture i procesa za učinkovito upravljanje</li> <li>• usklađenost ciljeva i aktivnosti poduzeća s prioritetima interesno-utjecajnih skupina</li> </ul> <p>Upravljačko tijelo, odnosno nadzorno tijelo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• raspodjeljuje odgovornosti i osigurava resurse menadžmentu za ostvarenje ciljeva poduzeća istovremeno osiguravajući usklađenost s pravnim, regulatornim i etičkim očekivanjima</li> <li>• uspostavlja i nadgleda neovisnu, objektivnu i kompetentnu funkciju interne revizije kako bi se pružila jasnoća i povjerenje u napredovanje ka ostvarenju ciljeva</li> </ul>
3. Uloga menadžmenta te prve i druge linije	<p>Prva linija izravno je povezana s isporukom proizvoda i/ili usluga klijentima poduzeća te uključuje i prateće funkcije, druga linija pruža pomoć prvoj liniji s naglaskom na upravljanje rizicima, dok neke uloge druge linije mogu biti dodijeljene specijalistima radi pružanja stručnosti, podrške i nadzora onima koji su u prvoj liniji obrane. Druga linija obrane može se 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.</p>
4. Uloga treće linije	<p>Interna revizija pruža neovisno i objektivno uvjerenje i savjet o adekvatnosti i djelotvornosti korporativnog upravljanja i upravljanja rizicima. To postiže kompetentnom primjenom sustavnih i discipliniranih procesa, stručnošću i uvidom. O svojim nalazima obavještava menadžment i upravljačko tijelo (nadzorno tijelo) radi promicanja i usmjeravanja kontinuiranog unapređenja. Pritom se može koristiti uslugama internih ili eksternih pružatelja uvjerenja i savjetovanja.</p>

Načela	Opis načela
5. Neovisnost treće linije	Neovisnost funkcije interne revizije od odgovornosti menadžmenta ključna je za njezinu objektivnost, autoritet i vjerodostojnost. Ona se uspostavlja kroz: odgovornost prema upravljačkom tijelu, neograničen pristup ljudima, resursima i podacima potrebnim za obavljanje interne revizije, nepristranost i slobodu planiranja i pružanja revizijskih usluga.
6. Stvaranje i očuvanje vrijednosti	Zajedno, sve uloge doprinose stvaranju i zaštiti vrijednosti kada djeluju usklađeno, kako međusobno tako i s prioritetnim interesima interesno-utjecajnih skupina. Usklađenost interesa se ostvaruje kroz komunikaciju i međusobnu suradnju.

Izvor: izrada autorice prema The Institute of Internal Auditors, 2020., str. 2-4.

Važno je za naglasiti kako bi Model tri linije učinkovito djelovao, upravljačko odnosno nadzorno tijelo, menadžment prve i druge linije te funkcija interne revizije moraju biti usklađeni s ciljevima poduzeća te koherentno surađivati (The Institute of Internal Auditors, 2020., str. 8). Osnova za uspješnu koherentnost je redovita i učinkovita koordinacija, suradnja i komunikacija (The Institute of Internal Auditors, 2020., str. 8).

## **4. PREGLED I ANALIZA SUSTAVA INTERNIH KONTROLA PODUZEĆA KAO INSTRUMENTATA UPRAVLJANJA RIZICIMA PRIJEVARA NA PRIMJERIMA ODABRANIH SLUČAJEVA POSLOVNIH PRIJEVARA**

U ovom poglavlju kritički su analizirani primjeri poslovnih prijevара u poduzećima Enron, WorldCom i Societe Generale banci, koje su se dogodile 2000-ih godina. S obzirom da je 2000-ih godina došlo do razvoja gospodarstva, iznimnim rastom prihoda i razvijanjem tržišta kapitala, poduzeća su osjećala pritisak za ostvarivanje što boljih i unosnijih rezultata. Pošto poto rezali su troškove i s uzbuđenjem čekali novi kvartal kako bi pokazali svoj rast u poslovanju. Upravljačke strukture agresivno su vodile poduzeće preuzimajući na sebe iznimne količine rizika. Zbog sve većeg rizika od prijevара, poduzeća su trebala implementirati odgovarajuće sustave internih kontrola kao instrumente upravljanja rizicima. Ovo poglavlje daje pregled, kritičku analizu, usporedbu i sintezu učinkovitosti sustava internih kontrola poduzeća prema COSO okviru sustava internih kontrola na primjerima odabranih poduzeća u kojima je došlo do značajnih gubitaka zbog nastanka poslovnih prijevара te se navode ključni čimbenici nastanka ovih poslovnih prijevара. Osim toga, na kraju poglavlja kritički su analizirani te uspoređeni odabrani slučajevi poslovnih prijevара i sustavi internih kontrola poduzeća te su navedene smjernice i preporuke za učinkovito upravljanje rizicima prijevара u poduzećima u suvremenom poslovnom okruženju.

### **4.1. Osnovne informacije o slučaju poslovne prijevара i sustavu internih kontrola poduzeća Enron**

Poduzeće Enron sa sjedištem u Houstonu, bilo je sedmo najveće poduzeće u SAD-u po ostvarenim prihodima, a djelovalo je u industriji električne energije, prirodnog plina i telekomunikacija (Soltani, 2012., str. 262). Poduzeće Enron proglašeno je šest godina za redom najinovativnijim trgovcem prirodnog plina i električne energije u SAD-u (Soltani, 2012., str. 262). Poduzeće je osnovao Keeneth Lay 1985. godine akvizicijom poduzeća Lay's Houston Natural Gas i InterNorth (Soltani, 2012., str. 262). Iako je poduzeće Enron pratila reputacija profitabilnog i vrijednog poduzeća, imalo je značajnih računovodstvenih problema.

Na dan 31. prosinca 2000. godine, tržišna vrijednost poduzeća Enron iznosila je 75,2 milijarde dolara, dok je njegova knjigovodstvena vrijednost iznosila 11,5 milijardi dolara (Soltani, 2012., str. 262), što je upućivalo na značajne računovodstvene probleme. Složeni poslovni model poduzeća Enron išao je počiniteljima u korist, budući da je bilo vrlo teško pratiti računovodstvene evidencije poduzeća. Sherron Watkins, bivša potpredsjednica Enronove grupe za spajanja i preuzimanja, hrabro je razotkrila njegove sumnjive računovodstvene prakse (Dorris, 2021. str 1), nakon čemu je uslijedio stečaj poduzeća Enron.

Zbog velike fluktuacije prihoda, poduzeće Enron se suočavalo s problemom skupog financiranja (Cuong, 2011., str. 585). Kako bi imalo pristup povoljnom financiranju, poduzeće Enron koristilo je brojne strategije usmjerene na povećanje svojih financijskih i operativnih rezultata (Cuong, 2011., str. 585). Sve to je vodilo do najvećeg stečaja u povijesti SAD-a do tog trenutka u iznosu od 62 milijarde dolara (Dibra, 2016., str. 285). Ovom prijevaram oštećeni su dioničari poduzeća Enron, zaposlenici, ali i ostali vjerovnici poduzeća (Dibra, 2016., str. 285). Stečaj poduzeća Enron rezultirao je ogromnim gubicima na tržištu dionica (Dibra, 2016., str. 285). Dioničari su izgubili sva svoja ulaganja naglim i potpunim padom vrijednosti dionice poduzeća Enron (Dibra, 2016., str. 285). Čak više od dvadeset tisuća zaposlenika poduzeća Enron ostalo je na „ulici“ bez posla (Dibra, 2016., str. 285). Pad poduzeća Enron utjecao je na konkurente poduzeća, odnosno na cijelo energetske tržište te time na gospodarstvo SAD-a (Dibra, 2016., str. 285). Problemima u energetske sektoru uzrokovanim padom poduzeća Enron, došlo je i do pitanja o pouzdanosti opskrbe energijom u SAD-u.

Problem je, naime, bio u tome što poduzeće Enron nije konsolidiralo tri ranije nekonsolidirane podružnice (engl. *Special Purpose Entities*) (Soltani, 2012., str. 262). Nekonsolidirane podružnice bile su podružnice poduzeća Enron, no s obzirom da su nekonsolidirane, njihov financijski rezultat nije imao utjecaja na financijski rezultat Enrona, što je poduzeće Enron zloupotrebilo. „Putem transakcija između poduzeća Enron i nekonsolidiranih podružnica, prihodi te novčani tokovi poduzeća Enron bili su generirani, što je pomoglo poduzeću Enron da poboljša svoj kreditni rejting i održi vjerodostojnost u trgovanju energijom, dok je teret duga prema investitorima bio nametnut nekonsolidiranim podružnicama“ (Cuong, 2011., str. 586). Takvo evidentiranje nekonsolidiranih podružnica bilo je protuzakonito te su posljedice istoga bile izuzetno ozbiljne (Cuong, 2011., str. 586).



Nadalje, aktivnost koja je poduzeće Enron dovela do stečaja jest stvaranje partnerskog odnosa s privatnim kapitalnim fondom, nazvanog LJM Cayman LP te poznatog kao LJM1 (Clark i Demirag, 2002., str. 2). Nevjerojatno je da je osnivač LJM1 bio Andrew Fastow, glavni financijski direktor poduzeća Enron, koji je putem transakcija između Enrona i LJM1 zaradio čak 45 milijuna dolara na račun poduzeća Enron (Clark i Demirag, 2002., str. 2). Poduzeće Enron sklopilo je najmanje dvadeset odvojenih transakcija s LJM1 partnerstvima između 1999. i 2001. godine (Clark i Demirag, 2002., str. 2).

Poduzeće Enron je 1999. godine počelo koristiti računovodstvenu metodu koja se temelji na primjeni računovodstva fer vrijednosti (engl. *Mark to Market*) (Soltani, 2012., str. 262). Ta metoda dopustila je poduzeću Enron da odmah knjiži potencijalne buduće profite svojih ulaganja na dan kada su ugovori potpisani (Soltani, 2012., str. 262). Koliko god malo novca ušlo u poduzeće vezano za neku transakciju, navedena metoda je poduzeću Enron dozvolila da prikaže profite onoliko koliko njima odgovara (Soltani, 2012., str. 262).

U poslovnu prijevaru poduzeća Enron bilo je uključeno i revizorsko društvo Arthur Andersen, što postavlja niz pitanja o neovisnosti eksternih revizora i kvaliteti njihovih usluga te korporativne odgovornosti u SAD-u (Cuong, 2011., str. 590). Arthur Andersen bilo je jedno od najuglednijih revizorskih društva te dio Big 5, odnosno pet najvećih konzultantskih društva na svijetu (Cuong, 2011., str. 590). Andersen je pratila reputacija poduzeća visokog standarda i kvalitete u obavljanju revizije (Cuong, 2011., str. 590). Revizori uključeni u angažman bili su zabrinuti oko računovodstvenih praksi, međutim David B. Duncan, vodeći partner u revizorskom odjelu društva Andersen, zanemario je svaku zabrinutost revizora (Segal, 2024., str. 1). Postoje dokazi da je Duncanov tim lažno pisao dopise u kojima se tvrdi da je skupina za profesionalne standarde odobrila računovodstvene prakse poduzeća Enron koje su skrivale dugove i napuhavale zaradu (Segal, 2024., str. 1). Nakon što su revizori uključeni u angažman uništili svu elektroničku i papirnatu dokumentaciju te ostale dokazne materijale povezane prijevare, reputacija društva Andersen se potpuno promijenila te je društvo bilo prisiljeno izaći iz Big 5 (Cuong, 2011., str. 590). Naposlijetku, revizorsko društvo Arthur Andersen otišlo je u stečaj (Cuong, 2011., str. 590). Ovaj korporativni skandal nije samo naštetio poduzeću Enron, već i revizorskom društvu koja je namjerno skretalo pogled pred prijevarom zbog želje za novcem (Cuong, 2011., str. 590). Nakon ovog skandala revizorskog društva Andersen, mnogi klijenti su smatrali da je revizija regulatorna obveza bez dodatne vrijednosti. Međutim, iako javnost nije više imala povjerenje u revizore i njihova izvješća, važno je za reći da kvalitetna

revizija može biti krucijalan faktor u pravovremenom otkrivanju poslovnih prijevare (Harris, 2022., str. 1), kao dio aktivnosti monitoringa sustava internih kontrola te dodatna linija obrane poduzeća.

Stečajem poduzeća Enron i revizorskog društva Arthur Andersen te konačno, stečajem poduzeća WorldCom, američki regulatori donijeli su Sarbanes-Oxleyev zakon (dalje u tekstu: SOX zakon) kako bi zaštitili investitore poboljšanjem točnosti i pouzdanosti financijskih objava koje daju javna trgovačka poduzeća, koja kotiraju na burzi (Ashraf, 2011., str. 43). SOX zakonom je pružena transparentnost te vraćeno povjerenje investitorima u tržište kapitala (Ashraf, 2011., str. 43). Zakonom je utvrđeno da su upravljačke strukture odgovorne za bilo kakvo netočno prikazivanje u financijskim izvještajima (Ashraf, 2011., str. 43). Osim toga, zakonom se revizijskim odborima daju veće odgovornosti (Ashraf, 2011., str. 44). Kako bi se spriječio sukob interesa i osigurala neovisnost i objektivnost, eksterni revizori dužni su izvještavati revizijski odbor, a ne upravni odbor o bilo kakvim nalazima (Ashraf, 2011., str. 44). Također, zakonom je utvrđena važnost sustava internih kontrola i njegova implementacija kao instrumenta upravljanja rizicima prijevare (Ashraf, 2011., str. 44). Kako bi se zaštitili interesi investitora i javnosti, zakon je također stvorio Odbor za nadzor nad računovodstvom javnih poduzeća (engl. *Public Company Accounting Oversight Board – PCAOB*) (Ashraf, 2011., str. 44). Zakonom je strogo zabranjeno da konzultantska poduzeća u istoj godini pružaju klijentu revizorske usluge, ali i ostale konzultantske usluge (Ashraf, 2011., str. 44). Kako počinitelji nastavljaju razvijati svoje taktike, zakoni, mjere i interni kontrolni mehanizmi moraju se uvijek dalje razvijati (Harris, 2022., str. 1). SOX zakon se nastavlja razvijati i pomaže osigurati investitorima i široj javnosti dobro povjerenje koje mogu imati u javna poduzeća (Harris, 2022., str. 1). Danas je sve češće korišten odjeljak SOX zakona 304, koji dopušta regulatorima da nalože povrat bonusa i kompenzacija temeljenih na poticajima ili dionicama koje su zaradili glavni izvršni direktori ili financijski direktori u roku od 12 mjeseci nakon izdavanja bilo koje financijske objave (Harris, 2022., str. 1). Iako je SOX zakon trebao biti implementiran puno ranije kako bi spriječio ove poslovne prijevare, vjeruje se da njegovom dobrom implementacijom mogu biti spriječene poslovne prijevare u budućnosti na američkom, ali i europskom tržištu.

Prema ACFE klasifikaciji prijevare, zaključuje se da je u poduzeću Enron došlo do poslovne prijevare u financijskim izvještajima. Prijevare u poduzeću Enron obuhvaća različite vrste prijevare, uključujući precjenjivanje ili podcjenjivanje bilančnih pozicija, neprikladno

procjenjivanje imovine te davanje netočnih informacija o troškovima i obvezama. Preciznije, neke od vrsta poslovnih prijevare u poduzeću Enron su zloupotreba nekonsolidiranih podružnica, sklapanje sumnjivih ograničenih partnerstva te nepravilno korištenje računovodstvene metode koja se temelji na primjeni računovodstva fer vrijednosti. Kao što je prethodno rečeno, ukoliko je osoba uhvaćena u prijevari s financijskim izvještajima, vrlo vjerojatno je uključena u neku drugu vrstu poslovne prijevare. U ovom slučaju poslovne prijevare riječ je i o korupciji. Kenneth Lay, zajedno s financijskim direktorom Fastowom, iskoristio je svoj utjecaj na poslovne transakcije kako bi ostvario osobnu korist za sebe i svoje suradnike. Sukob interesa u poduzeću Enron bio je izražen, omogućujući vodećim osobama da zloupotrijebe svoj položaj za vlastitu dobit, na štetu dioničara i cjelokupnog poslovanja. Osnovni primjer sukoba interesa u poduzeću Enron jest stvaranje partnerskog odnosa s privatnim kapitalnim fondom, nazvanim LJM Cayman LP te poznatog kao LJM1. Tim činom došlo je do sukoba interesa budući da je glavni financijski direktor poduzeća Enron Fastow, postao jedini upravitelj i partner privatnog kapitalnog fonda, omogućavajući mu da stekne milijune dolara izvođenjem transakcija s poduzećem Enron (Cuong, 2011., str. 588). Sukob interesa također je uočen u odnosu između revizorskog društva Arthur Andersen i Kennetha Laya (Cuong, 2011., str. 590). Andersen je pridavao veliku važnost zadržavanju poduzeća Enron kao klijenta, budući da je poduzeće Enron bio njihov najveći izvor prihoda (Cuong, 2011., str. 590). Zbog toga je revizorsko društvo Andersen svjesno zadržavalo informacije o problemima u poduzeću Enron (Cuong, 2011., str. 590).

Nakon osnovnih informacija o poduzeću i slučaju poslovne prijevare u poduzeću Enron, u nastavku se opisuju i ocjenjuju komponente sustava internih kontrola poduzeća Enron temeljem 17 načela prema COSO okviru sustava internih kontrola te navode ključni čimbenici nastanka ove poslovne prijevare. Načela imaju svrhu podržavanja pet međusobno povezanih komponenti sustava internih kontrola. Kao što je prethodno rečeno, da bi sustav internih kontrola bio učinkovit zahtjeva se da sve komponente i načela postoje i pravilno funkcioniraju te da sve komponente zajedno djeluju na integrirani način (COSO, 2013., str. 3-9, citirano prema Tušek i Halar, 2023., str. 83). Ovim dijelom rada bit će utvrđeno jesu li komponente sustava internih kontrola poduzeća Enron postojane i pravilne te djeluju li zajedno na integrirani način.

Tablica 17: Kontrolno okruženje poduzeća Enron

<b>Opis komponente kontrolno okruženje u poduzeću Enron</b>
Poduzeće Enron nije pokazivalo predanost integritetu i etičkim vrijednostima.
Upravni odbor (neizvršni direktori) u poduzeću Enron nije pokazivao neovisnost od izvršnog dijela odbora (izvršnih direktora) i nije vršio nadzor nad razvojem i izvedbom sustava internih kontrola.
Menadžment nije uspostavljao jasne linije izvještavanja i odgovarajuće ovlasti i odgovornosti u ostvarivanju ciljeva.
Poduzeće Enron nije pokazivalo predanost privlačenju, razvoju i zadržavanju kompetentnih pojedinaca u skladu s ciljevima.
Poduzeće Enron nije smatralo pojedince odgovornima za njihove ovlasti u sustavu internih kontrola radi ostvarivanja postavljenih ciljeva.

Izvor: izrada autorice.

Promatrajući poduzeće Enron postoji jasan propust u ostvarivanju učinkovitog kontrolnog okruženja. Loša etička klima i upravljačko nepoštenje prikazuju tamne strane poduzeća Enron (Soltani, 2012., str. 264). Glavni izvršni direktor i predsjednik upravnog odbora poduzeća Enron, Kenneth Lay, egocentrično je vodio poduzeće, zloupotrebjavao svoju moć te činio nepoštene radnje u svoju korist (Soltani, 2012., str. 264). S obzirom da je koncentracija moći bila u jednoj osobi, nije postojala pravilna raspodjela ovlasti i odgovornosti te time nije bilo moguće implementirati primjereno kontrolno okruženje (Cuong, 2011., str. 589). Izvršni direktori, koji su bili odgovorni za postavljanje tona poduzeća, osiguravanje djelotvornog usklađivanja, uspostavu etičke korporativne kulture i kodeksa dobrog ponašanja, nisu bili sposobni stvoriti odgovarajuće kontrolno okruženje, u stvari, upravni odbor bio je „pospani stražar“ (Soltani, 2012., str. 266). Upravo slučaj poslovne prijevare u poduzeću Enron ilustrira zašto je ispravan ton na vrhu toliko važan. „Moj šef to radi, to mora biti u redu“ nije dobar model vodstva (Dorris, 2021., str. 1). Keeneth Lay svojim ponašanjem je ukazivao na loše i nepoštene obrasce ponašanja, pa je time pokazivao zaposlenicima da je sasvim u redu biti nepošten i ne pridržavati se etičkih i korporativnih kodeksa (Cuong, 2011., str. 589). Zaključno, opisano kontrolno okruženje nije moglo biti učinkovito jer nije bilo dobro uspostavljeno pa samim time nije moglo niti pravilno funkcionirati. Tablica 17 pruža analizu ispunjenosti načela komponente kontrolnog okruženja prema COSO okviru sustava internih kontrola. Rezultati analize ukazuju na to da nijedno načelo COSO okvira sustava internih kontrola vezano u komponentu kontrolnog okruženja nije zadovoljeno.

Tablica 18: Procjena rizika poduzeća Enron

<b>Opis komponente procjena rizika u poduzeću Enron</b>
Poduzeće Enron nije postavljalo jasne ciljeve kako bi identificiralo i procijenilo povezane rizike.

<b>Opis komponente procjena rizika u poduzeću Enron</b>
Poduzeće Enron nije identificiralo rizike koji nastaju prilikom ostvarivanja postavljenih ciljeva na svim razinama poduzeća i nije ih analiziralo kako bi odredilo strategije za njihovo upravljanje.
Poduzeće Enron nije uzimalo u obzir moguće prijevorne aktivnosti prilikom analize rizika koji su povezani s postizanjem postavljenih ciljeva.
Poduzeće Enron nije identificiralo niti procjenjivalo promjene koje bi mogle značajno utjecati na sustav internih kontrola.

Izvor: izrada autorice.

U poduzeću Enron, apetit rizika bio je prevelik s obzirom na količinu rizika koje je poduzeće moglo podnijeti (Cuong, 2011., str. 587). Poduzeće je agresivno upravljalo s dobiti. Kako bi se poduzeće Enron nadalje povoljno kreditiralo, moralo je imati dobar kreditni rejting, uzastopno povećanje novčanih tokova i smanjenje tereta duga (Cuong, 2011., str. 587). Upravo to je dovelo do prevelike ambicije preuzimanja rizika, što je naposljetku dovelo do pucanja balona. Tablica 18 pokazuje da nijedno načelo komponente procjene rizika prema COSO okviru sustava internih kontrola nije ispunjeno, zbog čega ova komponenta sustava internih kontrola u poduzeću Enron također nije mogla biti učinkovita.

Tablica 19: Interne kontrole poduzeća Enron

<b>Opis komponente interne kontrole u poduzeću Enron</b>
Poduzeće Enron nije odabiralo niti razvijalo kontrolne aktivnosti koje doprinose smanjenju rizika za postizanje ciljeva na prihvatljive razine.
Poduzeće Enron nije odabiralo niti razvijalo opće kontrolne aktivnosti za upravljanje tehnologijom kako bi podržalo postizanje postavljenih ciljeva.
Kroz postavljanje politika, poduzeće Enron nije provodilo kontrolne aktivnosti i nije uspostavljalo standarde i procedure za njihovu primjenu.

Izvor: izrada autorice.

Poduzeće Enron imalo je brojne slabosti u internim kontrolama. Dvije ozbiljne slabosti bile su to što je glavnom financijskom direktoru, Fastowu, bilo dopušteno izuzeće od politike sukoba interesa, a interne kontrole nad nekonsolidiranim podružnicama bile su formalnost, prisutne samo u formi, ali ne i u suštini (Clark i Demirag, 2002., str. 2). Naknadu financijskog direktora Fastowa iz partnerstva trebao je pregledati Odbor za naknade poduzeća Enron, no ipak, nije bilo kontrola sve dok uloga glavnog financijskog direktora u LJM-u nije postala javno poznata (Cuong, 2011., str. 588). „Unatoč prepoznavanju opasnosti za dioničare poduzeća Enron od transakcija između poduzeća Enron i LJM-a, upravni odbor nije proveo adekvatan nadzor nad tim transakcijama“ (Cuong, 2011., str. 588). Stoga, da je upravni odbor adekvatno pregledao Fastowovu naknadu i pravilno kontrolirao transakcije partnerstva Enron-LJM, stotine milijuna

dolara možda bi ostale kod dioničara poduzeća Enron umjesto da su ih podijelili Fastow i njegovi suradnici (Cuong, 2011., str. 588). Nadalje, praćenje dnevnog novčanog toka bilo je slabo, a izvanbilančne obveze bile su zanemarene te rizici poduzeća ignorirani (Clark i Demirag, 2002., str. 2). Dakle, kontrolne aktivnosti nisu bile odgovarajuće implementirane niti operativno provedene od strane zaposlenika poduzeća Enron, što i ovu komponentu čini nefunkcionalnom i neučinkovitom. Tablica 19 ukazuje da nijedno načelo komponente kontrolne aktivnosti prema COSO okviru sustava internih kontrola nije ispunjeno.

Tablica 20: Informacije i komunikacija poduzeća Enron

<b>Opis komponente informacije i komunikacija u poduzeću Enron</b>
Poduzeće Enron nije održavalo, generiralo, niti primjenjivalo relevantne i kvalitetne informacije kako bi podržalo funkcionalnost sustava internih kontrola.
Poduzeće Enron nije prenosilo informacije putem internih komunikacija, uključujući ciljeve i odgovornosti u vezi sa sustavom internih kontrola, kako bi podržalo njihovo operativno funkcioniranje.
Poduzeće Enron nije uspostavljalo komunikaciju s eksternim interesno-utjecajnim skupinama o aspektima koji se odnose na funkcioniranje sustava internih kontrola.

Izvor: izrada autorice.

U poduzeću Enron, koncentracija moći bila je u jednoj osobi koja je odlučivala o količini informacija koje su protjecale poduzećem. Komunikacija unutar poduzeća bila je štura, pa čak ni interni revizori nisu dobivali pristup informacijama (Clark i Demirag, 2002., str. 2). Mnogi korisnici izvještaja poduzeća Enron smatrali su objave vezane uz nekonsolidirane podružnice nejasne (Clark i Demirag, 2002., str. 2). Bilo je nedovoljno informacija za razumijevanje cijelog koncepta (Clark i Demirag, 2002., str. 2). Izuzetno malo informacija bilo je objavljeno kako bi javnost, dioničari, vlada, ali i zaposlenici unutar poduzeća Enron malo znali o partnerstvima, ali i nekonsolidiranim podružnicama iza kojih je stajala prijevarena. Tablica 20 pokazuje da nijedno načelo komponente informacije i komunikacije prema COSO okviru sustava internih kontrola nije ispunjeno, zbog čega se i ova komponenta sustava interne kontrole poduzeća Enron ocjenjuje kao izrazito neučinkovita.

Tablica 21: Aktivnosti monitoringa poduzeća Enron

<b>Opis komponente aktivnosti monitoringa u poduzeću Enron</b>
Poduzeće Enron nije razvijalo niti provodilo redovite ili posebne evaluacije kako bi utvrdilo prisutnost i učinkovitost svih komponenti sustava internih kontrola.
Poduzeće Enron nije redovito procjenjivalo i obavještavalo relevantne osobe o nedostacima i nepravilnostima u sustavu internih kontrola kako bi se poduzele korektivne mjere, uključujući izvršne i neizvršne direktore u upravnom odboru.

Izvor: izrada autorice.

Važno je napomenuti da je revizorsko društvo Arthur Andersen obavljalo internu reviziju kao i eksternu reviziju u poduzeću Enron (Cuong, 2011., str. 590). Te dvije linije obrane nažalost nisu bile odvojene i učinkovito implementirane, što je značajno doprinijelo kolapsu poduzeća Enron (Cuong, 2011., str. 590). Iznimno je interesantan stav revizorskog društva Arthur Andersen koje je smatralo da je 51 milijuna dolara nevažan iznos kada je poduzeće Enron prijavilo dobit od 105 milijuna dolara (Soltani, 2012., str. 266). Zaslijepljeni novcem, eksterni revizori izgubili su svrhu svog postojanja: poštenost, transparentnost i objektivnost (Cuong, 2011., str. 590). Izvršni direktor revizorskog društva Arthur Andersen, Joseph Berardino, priznao je da je društvo napravilo pogrešne prosudbe u svom angažmanu u poduzeću Enron (Soltani, 2012., str. 266). Iz svega sudeći ne bi se moglo zaključiti da je to bila slučajna pogreška, već dogovorena prijevarena. Ključan problem ovog odnosa je bio sukob interesa, naime revizorsko društvo Arthur Andersen primilo je čak 27 milijuna dolara za usluge koje nisu revizorske i 25 milijuna dolara za revizorski angažman od poduzeća Enron (Cuong, 2011., str. 590). S obzirom da je društvo Andersen pružalo istovremeno konzultantske (savjetodavne) i revizorske usluge, može se zaključiti da je narušeno revizorsko načelo neovisnosti i objektivnog izvještavanja (Cuong, 2011., str. 590). Nakon ovog skandala, regulatorna tijela uvela su brojne zakone i pravilnike za revizorska društva, poput onih da konzultantsko društvo ne smije davati konzultantske i revizorske usluge u istoj godini te da poduzeće mora rotirati revizorska društva kako ne bi došlo do prebliskog odnosa između poduzeća koje je revidirano i revizorskog društva (Ashraf, 2011., str. 44). Prema tablici 21, zaključuje se da niti jedno načelo komponente aktivnosti monitoringa nije implementirano u sustav internih kontrola poduzeća Enron, zbog čega je i ova komponenta neučinkovita.

Može se zaključiti da je ova prijevarena u poduzeću Enron obuhvatila sve elemente trokuta prijave, odnosno dijamanta prijave. Pritisak u ovom slučaju bio je financijske prirode, povezan s visokim troškovima eksternog financiranja i željom za postizanjem što boljih financijskih rezultata kako bi se unaprijedio bonitet poduzeća, čime bi poduzeće Enron moglo ostvariti povoljnije uvjete financiranja. U poslovnoj prijeveri poduzeća Enron radi se o prijeveri motiviranoj pohlepom, budući da su je počinili članovi upravnog odbora vođeni željom za financijskim poticajima, poput bonusa, što ih je navelo na nepoštene radnje. Naime, izvršni direktori zaradili su 750 milijuna dolara godišnjih bonusa kad je ukupna neto dobit poduzeća Enron iznosila 975 milijuna dolara (Cuong, 2011., str. 589). Značajan je bio Kenneth Layov bonus u 2002. godini od preko 140 milijuna dolara, što je deset puta više od prosječne isplate glavnog izvršnog direktora u SAD-u (Cuong, 2011., str. 589). Takvi iznosi su trebali biti crveni

alarm da je poduzeće žrtva prijevare. Drugi element trokuta prijevare, prilika, postojao je zbog nepoštivanja korporativnog kodeksa u poduzeću Enron i nedostatku internog, ali i eksternog nadzora. S obzirom da je revizorsko društvo Arthur Andersen, koje je obavljalo internu kao i eksternu reviziju, bilo izravno uključeno u prijevaru, prilike su se znatno povećavale (Cuong, 2011., str. 590). Počinitelji su prepoznali prilike zahvaljujući svojem odličnom poznavanju operativnih procedura te slabostima sustava internih kontrola. Glavni izvršni direktor poduzeća Enron te predsjednik upravnog odbora Lay, zajedno s glavnim financijskim direktorom Fastowom, racionalizirali su ovu poslovnu prijevaru predstavljajući je kao doprinos poduzeću kroz povoljnije eksterno financiranje. Osim toga, važno je istaknuti ključnu ulogu sposobnosti pojedinaca u ovoj prijevari. Autori Wolfe i Hermanson (2004., str. 1) naglašavaju da najprije kako bi došlo do prijevare, osoba mora biti na poziciji koja joj omogućuje iskorištavanje određenih nedostataka internih kontrola ili kreiranje istih, a osim toga, osoba mora biti dovoljno sposobna da prepozna načine na koje može iskoristiti svoj položaj. U slučaju poduzeća Enron upravo se to i dogodilo, počinitelji prijevare, odnosno glavni izvršni direktor te predsjednik upravnog odbora Lay te glavni financijski direktor Fastow bili su na pozicijama koje su im omogućavale iskorištavanje određenih nedostataka internih kontrola te su počinitelji bili dovoljno sposobni da prepoznaju načine na koje mogu iskoristiti svoj položaj. Počinitelji prijevare bili su sebični, samouvjereni, arogantni te su se odlično nosili sa stresom. Kenneth Lay zahvaljujući svojoj uvjerljivoj osobnosti uspio je uvjeriti čak i revizorsko društvo Arthur Andersen da prikrije prijevaru, odnosno da jednostavno zažmiri na nju. Iako poslovna prijevara u većini slučajeva traje cijelu godinu, odnosno 12 mjeseci, prije nego što počinitelj bude otkriven, prijevara u poduzeću Enron trajala je znatno duže, od 1998. do 2001. godine. Duljina trajanja prijevare sigurno je utjecala na visinu nastalih gubitaka.

Ovom analizom komponenata sustava internih kontrola poduzeća Enron prema COSO okviru sustava internih kontrola zaključuje se da je sustav internih kontrola u poduzeću Enron neučinkovit. Dakle, kao što je već istaknuto, da bi sustav internih kontrola bio učinkovit zahtjeva se da sve komponente i načela postoje i pravilno funkcioniraju te da sve komponente zajedno djeluju na integrirani način. Iako su u poduzeću Enron prividno postojale sve komponente sustava internih kontrola, iste nisu djelovale pravilno te zajedno na integrirani način. Analiza provedena prema načelima COSO okvira sustava internih kontrola ukazuje na to da nijedno načelo nije implementirano. Kao što je već rečeno, kontrolno okruženje osnovica je za učinkovitu implementaciju ostalih komponenata sustava internih kontrola. Stoga, znajući



da je u poduzeću Enron kontrolno okuženje bilo potpuno neadekvatno, niti ostale komponente nisu mogle učinkovito djelovati.

#### **4.2. Osnovne informacije o slučaju poslovne prijevare i sustavu internih kontrola poduzeća WorldCom**

Jedna od poznatijih poslovnih prijevara nastala je u poduzeću WorldCom koje je 90-ih godina prošlog stoljeća bilo jedno od tri najveća poduzeća u telekomunikacijskom sektoru SAD-a (Ashraf, 2011., str. 1). Poduzeće WorldCom bilo je glavni pružatelj internetskih usluga, uključujući internetsku osnovnu mrežu, virtualne privatne mreže i usluge veleprodajnog pružatelja internetskih usluga (Sidak, 2003., str. 227). Spajanje poduzeća WorldCom s MCI-jem 1998. godine, vrijedno 40 milijardi dolara, bilo je najveće u povijesti do tada (Soltani, 2012., str. 262). Poduzeće WorldCom pratila je reputacija uspješnog i profitabilnog poduzeća u koje je poželjno ulagati, sve do 25. lipnja 2002. godine kada se u javnosti pročulo da je poduzeće WorldCom uključeno u lažno financijsko izvještavanje (Ashraf, 2011., str. 1). Za prijevare je najvećim dijelom bio odgovoran Bernard Ebbers, glavni izvršni direktor i predsjednik upravnog odbora, koji je jednom prilikom izjavio „Stojimo iza našeg računovodstva.“, ali nažalost situacija je bila sasvim drugačija (Ashraf, 2011., str. 11).

Poduzeće WorldCom pretrpilo je gubitak u iznosu od 11 milijardi dolara (Kuhn i Sutton, 2006., str. 63). Osim što je poduzeće WorldCom sebi nanijelo razarajuće štete koje su rezultirale stečajem, doveo je i do velikih šteta u telekomunikacijskoj industriji, ali i gospodarstvu SAD-a (Sidak, 2003., str. 227). Naime, s obzirom da je poduzeće WorldCom bilo glavni pružatelj usluga, vlada SAD-a nije propitkivala izvještaje poduzeća WorldCom o internetskom prometu te su vladini izvještaji nenamjerno podržavali lažnu tvrdnju poduzeća WorldCom da se internetski promet udvostručuje svakih sto dana (Sidak, 2003., str. 227). Vlada je zbog te lažne informacije ulagala desetke, ako ne i stotine milijardi dolara u optičke mreže za dalekosežni prijenos, koje se nažalost na kraju uopće nisu koristile (Sidak, 2003., str. 227). Budući da je poduzeće WorldCom dominiralo uslugama internetske osnovne mreže te činjenica da je bilo pod regulatornim nadzorom, bilo je razumno da konkurenti u istoj industriji vjeruju u lažno predstavljanje rasta internetskog prometa od strane poduzeća WorldCom (Sidak, 2003., str. 227). Konkurenti poduzeća WorldCom bili su prisiljeni spustiti svoje cijene i zbog toga su pretrpjeli velike gubitke (Sidak, 2003., str. 243). U svjedočenju pred Kongresom u siječnju

2003. godine, povjerenica Kathleen Abernathy djelomično je pripisala pad u telekomunikacijskom sektoru prijevnom ponašanju poduzeća WorldCom (Sidak, 2003., str. 231). Konkurent poduzeća WorldCom, direktor poduzeća Sprint William Esrey, izjavio je nakon stečaja poduzeća WorldCom: „Stalno smo se pitali što radimo pogrešno jer nismo mogli ostvariti brojeve koje je WorldCom prijavljivao.... Kao što smo otkrili, marže su bile obmana, ali razorni učinak na našu industriju bio je vrlo, vrlo stvaran“ (Sidak, 2003., str. 243). Stečajem poduzeća WorldCom oštećeni su investitori i ostali vjerovnici poduzeća. Jedan od njih jest i Državni zajednički mirovinski fond New Yorka, drugi najveći javni mirovinski fond u SAD-u, koji je investirao sredstva u dionice poduzeća WorldCom (Ashraf, 2011., str. 41). Tom investicijom izgubili su čak 300 milijuna dolara (Ashraf, 2011., str. 41). Investicijski savjetnik (engl. *The HGK Asset Management*) također je kupio oko 130 milijuna dolara vrijednosti dužničkih vrijednosnih papira poduzeća WorldCom te ih je naposljetku izgubio (Ashraf, 2011., str. 41).

Najveći problem je nastao s evidentiranjem troškova linije koji nisu bili samo najveći trošak poslovanja, već su činili polovicu ukupnih troškova poduzeća WorldCom (Ashraf, 2011., str. 26). Troškovi linija su troškovi povezani s vođenjem telefonskog poziva ili prijenosa podataka od mjesta njegova podrijetla do odredišta poziva (Ashraf, 2011., str. 26). Ako je korisnik poduzeća WorldCom iz Singapura nazvao London, poziv bi prvo prošao kroz lokalnu telefonsku liniju u Singapuru, zatim kroz dugoročnu liniju poduzeća WorldCom i na kraju kroz lokalnu telefonsku liniju u Londonu (Ashraf, 2011., str. 26). Poduzeće WorldCom moralo bi platiti i lokalnim poduzećima u Singapuru i Londonu za korištenje telefonskih linija (Ashraf, 2011., str. 26). Scott Sullivan, glavni financijski direktor te desna ruka Ebbersa, došao je na ideju smanjiti omjer troškova linija prema prihodima kako bi se poslovanje činilo što boljim, oslobođenjem akumulacije od 1999. do 2000. godine te kapitaliziranjem troškova linije od 2001. do početka 2002. godine (Ashraf, 2011., str. 26). Upravo je taj njegov potez kasnije naveo interne revizore da provjere evidentirane stavke te na posljetku otkriju njihovo prijevno ponašanje.

Spajanje s MCI-jem, telekomunikacijskim poduzećem, pružilo je poduzeću WorldCom još jednu priliku za financijske malverzacije (Kuhn i Sutton, 2006., str. 64). Upravni odbor smanjio je knjigovodstvenu vrijednost MCI imovine za nekoliko milijardi dolara i istovremeno povećao vrijednost goodwill-a za iznos koji je balansirao tu razliku (Kuhn i Sutton, 2006., str. 64). Povezani goodwill bi se amortizirao tijekom znatno dužeg razdoblja od onog za normalnu

amortizaciju imovine, pa je ova taktika omogućila poduzeću WorldCom da raspodjeli trošak akvizicije MCI imovine tijekom dužeg razdoblja (Kuhn i Sutton, 2006., str. 64).

Osim toga, poduzeće je otpisalo milijune dolara u imovini stečenih entiteta, što je rezultiralo prekomjernim troškovima u odnosu na trenutne zarade, apsorbirajući troškove u jednom trenutku gdje nisu neočekivani niti predvidljivi za tržišta kako bi se poboljšali budući financijski izvještaji (Kuhn i Sutton, 2006., str. 64). Poduzeće WorldCom željelo je stvoriti lažan dojam da se troškovi smanjuju tijekom vremena u odnosu na prihode (Kuhn i Sutton, 2006., str. 64).

Poduzeće WorldCom agresivno je upravljalo pretpostavkama o potraživanjima i povezanim rezervama za dospjela nenaplaćena potraživanja (Kuhn i Sutton, 2006., str. 65). Kada poduzeće odobri kredit kupcu uz obećanje kupca da će platiti u budućnosti, neizbježno je da dio tih kupaca neće platiti cijeli ili dio računa (Kuhn i Sutton, 2006., str. 65). Procjena dijela potraživanja koji neće biti naplaćen mora se evidentirati u financijskim izvještajima (Kuhn i Sutton, 2006., str. 65). Poduzeće WorldCom zanemarivalo je da dio kupaca neće platiti uslugu, čime je umjetno povećalo prihode i vrijednost potraživanja u budućnosti (Kuhn i Sutton, 2006., str. 65).

Ukupno je poduzeće WorldCom nepravilno knjižilo oko 958 milijuna dolara prihoda u razdoblju od 1999. do 2002. godine (Ashraf, 2011., str. 30). Poduzeće je precjenjivalo svoju dobit, dok je u stvarnosti poslovalo s gubitkom (Ashraf, 2011., str. 30). „Poduzeće WorldCom je u svom konsolidiranom izvještaju o poslovanju za 2001. godinu navelo da su njegovi troškovi linija za 2001. godinu iznosili 15 milijardi dolara, a da je njegova dobit prije oporezivanja i manjinskih interesa iznosila 2,3 milijardi dolara, dok su, zapravo, troškovi linija za to razdoblje iznosili otprilike 18 milijardi dolara, a poduzeće je pretrpjelo gubitak od otprilike 662 milijuna dolara“ (Sidak, 2003., str. 238).

Međutim, glavni problem koji je doveo poduzeće WorldCom do raspada ležao je u strategiji ubrzanog poslovnog rasta, koje je obuhvaćalo akviziciju poduzeća u telekomunikacijskom sektoru (Kuhn i Sutton, 2006., str. 63). Poduzeće WorldCom je 1990-ih godina raslo akvizicijama preko 60 telekomunikacijskih poduzeća (Kuhn i Sutton, 2006., str. 63). Upravo je početak pada poduzeća WorldCom počeo s pokušajem spajanja s drugim najvećim telekomunikacijskim poduzećem u to vrijeme, poduzećem Sprint (Kuhn i Sutton, 2006., str. 63). Plan je prekinut od strane Ministarstva pravosuđa SAD-a zbog nedostatka konkurentnosti koja bi se stvorila unutar telekomunikacijske industrije (Ashraf, 2011., str. 4). Bez drugih

poduzeća s kojima bi se poduzeće WorldCom moglo spojiti, strategija rasta kroz akvizicije naglo je zaustavljena (Ashraf, 2011., str. 4). Cilj ove obmane bio je da poduzeće WorldCom postane jedino na tržištu s monopolskom prednošću, a da sve ostale konkurente izbaci iz sektora telekomunikacija.

Prema ACFE klasifikaciji prijevare, zaključuje se da je u poduzeću WorldCom došlo do poslovne prijevare u financijskim izvještajima, ali i korupcije. Kako bi prikazali što bolji financijski rezultat, upravljačke strukture poduzeća WorldCom služile su se nizom računovodstvenih prijevare, poput kapitaliziranja operativnih troškova koji nisu trebali biti kapitalizirani, nepravilnim evidentiranjem imovine i goodwill-a, uključivanjem budućih troškova u otpise stečene imovine i manipulacijama u izračunima rezervi za dospjela nenaplaćena potraživanja (Kuhn i Sutton, 2006., str. 63). Također, potrebno je istaknuti i sukob interesa u poduzeću WorldCom. Bernard Ebbers, tadašnji glavni izvršni direktor, zloupotrijebio je svoj položaj kako bi ostvario osobnu dobit, čime je nanio veliku štetu dioničarima i ugrozio cjelokupno poslovanje poduzeća. Ebbersov raskošan način života motivirao ga je na počinjenje prijevare jer je ostvarivao kupnje uz zalag dionica poduzeća WorldCom (Ashraf, 2011., str. 33). Stoga, da su se cijene dionica srušile, Ebbers ne bi mogao nastaviti živjeti svojim ekstravagantnim načinom života (Ashraf, 2011., str. 33). Ova zloupotreba ovlasti ne samo da je narušila povjerenje investitora, već je i razotkrila duboko ukorijenjene etičke probleme unutar poduzeća WorldCom. Vrlo slično kao i u poduzeću Enron, sukob interesa u poduzeću WorldCom uočen je i u prebliskom odnosu između revizorskog društva Arthur Andersen i glavnog izvršnog direktora Ebbersa. Društvo Andersen je nastojalo zadržati poduzeće WorldCom kao klijenta zbog vrlo visoke zarade od pruženih usluga, ignorirajući nalaze revizije koji su ukazivali na visoki rizik poslovanja poduzeća WorldCom (Ashraf, 2011., str. 16).

Nakon osnovnih informacija o poduzeću i slučaju poslovne prijevare u poduzeću WorldCom, u nastavku se opisuju i ocjenjuju komponente sustava internih kontrola poduzeća WorldCom temeljem 17 načela prema COSO okviru sustava internih kontrola te navode ključni čimbenici nastanka ove poslovne prijevare. Kao što je prethodno rečeno, načela imaju svrhu podržavanja pet međusobno povezanih komponenti sustava internih kontrola. Ovim dijelom rada bit će utvrđeno jesu li komponente sustava internih kontrola poduzeća WorldCom postojane i pravilne te djeluju li zajedno na integrirani način.

Tablica 22: Kontrolno okruženje poduzeća WorldCom

<b>Opis komponente kontrolno okruženje u poduzeću WorldCom</b>
Poduzeće WorldCom nije pokazivalo predanost integritetu i etičkim vrijednostima.
Upravni odbor (neizvršni direktori) u poduzeću WorldCom nije pokazivao neovisnost od izvršnog dijela odbora (izvršnih direktora) i nije vršio nadzor nad razvojem i izvedbom sustava internih kontrola.
Menadžment nije uspostavljao jasne linije izvještavanja i odgovarajuće ovlasti i odgovornosti u ostvarivanju ciljeva.
Poduzeće WorldCom nije pokazivalo predanost privlačenju, razvoju i zadržavanju kompetentnih pojedinaca u skladu s ciljevima.
Poduzeće WorldCom nije smatralo pojedince odgovornima za njihove ovlasti u sustavu internih kontrola radi ostvarivanja postavljenih ciljeva.

Izvor: izrada autorice.

Upravljačke strukture poduzeća WorldCom bile su iznimno autokratskog stila vođenja, odnosno odluke je donosio osnivač poduzeća WorldCom, Bernard Ebbers (Ashraf, 2011., str. 3). Bernard Ebbers, agresivno je vodio poduzeće, preuzimajući visoke razine rizika, nadajući se što bržem rastu poslovanja (Ashraf, 2011., str. 8). S obzirom na orijentiranost na visoku profitabilnost poduzeća, etički kodeks i pisana pravila ponašanja nisu postojala jer su bila smatrana gubitkom vremena (Ashraf, 2011., str. 6). Sve to je vodilo do nezadovoljstva zaposlenika s načinom poslovanja, upravljačkim strukturama, uvjetima rada i plaćama (Ashraf, 2011., str. 5). Jedan zaposlenik je izjavio da poduzeće WorldCom nikada nije bilo sretno mjesto za rad, čak ni kada je poduzeće dobro poslovalo, zaposlenici su bili prisiljeni raditi 10, 12 ili čak 15 sati dnevno (Ashraf, 2011., str. 5). Sustav je nagrađivao one zaposlenike koji nisu izražavali nezadovoljstvo uvjetima rada i stilom vođenja (Ashraf, 2011., str. 6). Poštenje i etičke vrijednosti upravljačkih struktura bile su potpuno odsutne, a „ton na vrhu“ ukazivao je zaposlenicima da je u redu provoditi nezakonite i neetične radnje (Ashraf, 2011., str. 6). Takvo kontrolno okruženje dovelo je do situacije da nije postojao sustav prijavljivanja prijevernog ponašanja jer to nije bilo u interesu menadžmenta i upravljačkih struktura koji su sudjelovali u prijeverama (Ashraf, 2011., str. 6). Prema navedenom može se zaključiti da se sustav internih kontrola temeljio na nepoštenom i neetičnom kontrolnom okruženju kojeg su nametnule nepoštene upravljačke strukture. Istragom je dokazano, da su stariji menadžeri stvarali pritisak računovođama i radili zajedno s njima kako bi knjižili fiktivna stanja zbog što boljeg financijskog rezultata na kraju godine (Hancox, 2007., str. 4). Prema tablici 22, zaključuje se da niti jedno načelo komponente kontrolno okruženje nije implementirano u sustav internih kontrola. Zbog toga što navedena komponenta sustava internih kontrola poduzeća WorldCom nije bila dobro uspostavljena, nije mogla niti pravilno funkcionirati te se ocjenjuje neučinkovito.

Tablica 23: Procjena rizika poduzeća WorldCom

<b>Opis komponente procjena rizika u poduzeću WorldCom</b>
Poduzeće WorldCom nije postavljalo jasne ciljeve kako bi identificiralo i procijenilo povezane rizike.
Poduzeće WorldCom nije identificiralo rizike koji nastaju prilikom ostvarivanja postavljenih ciljeva na svim razinama poduzeća i nije ih analiziralo kako bi odredilo strategije za njihovo upravljanje.
Poduzeće WorldCom nije uzimalo u obzir moguće prijevarne aktivnosti prilikom analize rizika koji su povezani s postizanjem postavljenih ciljeva.
Poduzeće WorldCom nije identificiralo niti procjenjivalo promjene koje bi mogle značajno utjecati na sustav internih kontrola.

Izvor: izrada autorice.

Poduzeće WorldCom agresivno se vodilo isključivo željom za profitom, preuzimajući na sebe visoke razine rizika (Ashraf, 2011., str. 3). U poduzeću su nedostajale strategije za dugoročno poslovanje i održivost (Ashraf, 2011., str. 3). Upravljačke strukture su se vodile samo jednim, postati monopolist u industriji telekomunikacija, uz što više akvizicija u kratkom vremenu (Ashraf, 2011., str. 3). Vodili su se predatorskom strategijom u postizanju što bržeg rasta, zanemarujući sve ostale važne komponente procjene rizika (Ashraf, 2011., str. 4). Nažalost, za navedene akvizicije nisu provedene procjene rizika za poduzeće (Ashraf, 2011., str. 3). Njihova indiferentnost za procjenom rizika i želja za uspjehom naposljetku su i uništili poduzeće WorldCom. Tablica 23 pruža analizu ispunjenosti načela komponente procjena rizika prema COSO okviru sustava internih kontrola. Rezultati analize ukazuju na to da nijedno načelo nije implementirano pa niti ova komponenta sustava interne kontrole poduzeća WorldCom nije bila učinkovita.

Tablica 24: Interne kontrole poduzeća WorldCom

<b>Opis komponente interne kontrole u poduzeću WorldCom</b>
Poduzeće WorldCom nije odabiralo niti razvijalo kontrolne aktivnosti koje doprinose smanjenju rizika za postizanje ciljeva na prihvatljive razine.
Poduzeće WorldCom nije odabiralo niti razvijalo opće kontrolne aktivnosti za upravljanje tehnologijom kako bi podržalo postizanje postavljenih ciljeva.
Kroz postavljanje politika, poduzeće WorldCom nije provodilo kontrolne aktivnosti i nije uspostavljalo standarde i procedure za njihovu primjenu.

Izvor: izrada autorice.

Kada se govori o internim kontrolama poduzeća WorldCom, potrebno je uzeti u obzir da je poduzeće preuzimalo brojna mikro i mala poduzeća bez unaprijed utvrđene strategije integracije tih poduzeća u postojeći sustav (Ashraf, 2011., str. 4). S obzirom da je svako to poduzeće bilo u velikoj mjeri samostalno, samim time imalo je vlastiti sustav internih kontrola kao instrument upravljanja rizicima (Ashraf, 2011., str. 4). Zbog brzog tempa akvizicija, kao i

zanemarivanja od strane upravnog odbora, računovodstveni sustavi u poduzeću WorldCom nisu mogli pratiti integraciju (Ashraf, 2011., str. 4). Nedostatak internih kontrola omogućio je ručne prilagodbe u sustavu bez pojave ikakvih crvenih zastavica, čime je minimizirana svaka prilika za otkrivanjem prijevare (Ashraf, 2011., str. 4). Zbog nedostatka sustava autorizacije u središnjici, Sullivan je mogao uvjeriti menadžere u Odjelu za opće knjigovodstvo da za njega naprave knjiženja bez ikakve dokumentacije, iako su ta knjiženja vrijedila milijune (Ashraf, 2011., str. 35). Osim toga, u poduzeću WorldCom bio je prisutan veliki fokus na prihodima, umjesto na profitnim maržama, a nedostatak integracije računovodstvenih sustava omogućio je zaposlenicima poduzeća WorldCom da premještaju postojeće račune kupaca s jednog računovodstvenog sustava na drugi (Ashraf, 2011., str. 6). To potvrđuje činjenica da je u poduzeću bio naglašen koncept kompenzacije zaposlenika dionicama (Ashraf, 2011., str. 6). Zaposlenici u poduzeću WorldCom primali su niže plaće od svojih kolega u konkurentskim poduzećima (Ashraf, 2011., str. 6). Razlika u plaći popunjavala se dionicama, što je dodatno osnažilo menadžersku ideologiju fokusiranja na prihode (Ashraf, 2011., str. 7). „Na kraju svakog tromjesečja, izvršni menadžment bi se sastajao kako bi zatvorili jaz koji je postojao između stvarnog i očekivanog iznosa prihoda, koji je obično knjižen unosima u velikim okruglim brojevima, u milijunima ili čak desecima milijuna dolara, te je knjižen na račun nazvan korporativni neodređeni račun prihoda“ (Ashraf, 2011., str. 30). Kontrolne aktivnosti poduzeća WorldCom nisu bile odgovarajuće, nedostajala je automatizacija i integracija internih kontrola tako velikog sustava, kao i ostalih komponenti sustava internih kontrola, zbog čega je komponenta kontrolnih aktivnosti poduzeća WorldCom također bila neučinkovita. Tablica 24 donosi analizu ispunjenosti načela komponente kontrolne aktivnosti prema COSO okviru sustava internih kontrola. Analiza pokazuje da nijedno načelo nije zadovoljeno.

Tablica 25: Informacije i komunikacija poduzeća WorldCom

<b>Opis komponente informacije i komunikacija u poduzeću WorldCom</b>
Poduzeće WorldCom nije održavalo, generiralo, niti primjenjivalo relevantne i kvalitetne informacije kako bi podržalo funkcionalnost sustava internih kontrola.
Poduzeće WorldCom nije prenosilo informacije putem internih komunikacija, uključujući ciljeve i odgovornosti u vezi sa sustavom internih kontrola, kako bi podržalo njihovo operativno funkcioniranje.
Poduzeće WorldCom nije uspostavljalo komunikaciju s eksternim interesno-utjecajnim skupinama o aspektima koji se odnose na funkcioniranje sustava internih kontrola.

Izvor: izrada autorice.

Poduzeće WorldCom nije bilo transparentno do te mjere da interni revizori, kao niti svi ostali zaposlenici, nisu imali pristup potrebnim informacijama jer im upravljačke strukture nisu dale

uvid u kompletnu dokumentaciju (Ashraf, 2011., str. 9). Upravni odbor se u poduzeću WorldCom sastojao samo četiri puta godišnje (Ashraf, 2011., str.11). Zbog neaktivnosti upravnog odbora, postojao je nedostatak svijesti o pitanjima poduzeća WorldCom (Ashraf, 2011., str.11). Menadžment je pomogao u održavanju tog nedostatka svijesti tako što je upravnom odboru predstavljao vrlo ograničene informacije o poduzeću i njegovim akvizicijama (Ashraf, 2011., str.11). Transakcije vrijedne više milijardi dolara odobrene su od strane upravnog odbora s ograničenim informacijama (Ashraf, 2011., str.11). Ponekad su bile odobrene nakon rasprava koje su trajale manje od pola sata (Ashraf, 2011., str.11). Ponekad te rasprave nisu uključivale upravni odbor uopće, a ponekad nisu bili predstavljeni ni dokumenti o uvjetima transakcija (Ashraf, 2011., str.11). Može se reći da je opisana komponenta informacija i komunikacija poduzeća WorldCom bila vrlo neučinkovita. Tablica 25 prikazuje analizu ispunjenosti načela komponente informacije i komunikacija prema COSO okviru sustava internih kontrola. Rezultati pokazuju da nijedno načelo nije zadovoljeno.

Tablica 26: Aktivnosti monitoringa poduzeća WorldCom

<b>Opis komponente aktivnosti monitoringa u poduzeću WorldCom</b>
Poduzeće WorldCom nije razvijalo niti provodilo redovite ili posebne evaluacije kako bi utvrdila prisutnost i učinkovitost svih komponenti sustava internih kontrola.
Poduzeće WorldCom nije redovito procjenjivalo i obavještavalo relevantne osobe o nedostacima i nepravilnostima u sustavu internih kontrola kako bi se poduzele korektivne mjere, uključujući izvršne i neizvršne direktore u upravnom odboru.

Izvor: izrada autorice.

U SAD-u telekomunikacijska djelatnost bila je iznimno dobro regulirana Federalnom komisijom za komunikacije (engl. *Federal Communications Commission*, dalje u tekstu: FCC) (Sidak, 2003., str. 1). Međutim, nejasno je kako je FCC unatoč svojem intenzivnom mikro upravljanju u lokalnim telekomunikacijama, mogao propustiti i ne uočiti prijevaru u poduzeću WorldCom (Sidak, 2003., str. 227). Problem je bio, naime, u asimetričnosti informacija. Budući da je pristup regulatora informacijama bio nesavršen, operatori su bili povrgnuti većim obvezama objavljivanja te izvještavanja (Sidak, 2003., str. 227). Međutim, kao što je već prethodno rečeno, informacije koje je poduzeće WorldCom objavljivalo javnosti nisu bile ispravne (Sidak, 2003., str. 227). Iako je sektor bio reguliran, može se zaključiti da su aktivnosti monitoringa bile potpuno neodgovarajuće te da su namjere poduzeća WorldCom u obmanjivanju javnosti lako zaobišle nadzorne regulatore. Eksterni revizor poduzeća WorldCom bio je Arthur Andersen (Ashraf, 2011., str.16). Iako je društvo Andersen označilo poduzeće WorldCom kao poduzeće s vrlo visokim rizikom, na kraju je ipak izdalo pozitivno mišljenje o



poduzeću (Ashraf, 2011., str.16). Može se zaključiti da su eksterni revizori zakazali u procjeni rizika i dozvolili poduzeću da nastavi sa svojim prijevarnim aktivnostima. Revizorsko društvo Arthur Andersen željelo je zadržati poduzeće WorldCom kao klijenta zbog vrlo visokih prihoda od konzultantskih usluga (Ashraf, 2011., str.16). Bliska povezanost revizorskog društva Arthur Andersen s poduzećem WorldCom na čelu s Ebbersom na kraju je rezultirala nedostatkom profesionalnog skepticizma, stavom ispitivanja koji revizor mora imati na terenu (Ashraf, 2011., str.16). Vrlo je zanimljivo primijetiti da je društvo Arthur Andersen obavlja reviziju i u prethodno analiziranom poduzeću Enron. Iako nije dokazano da su revizori koji su obavljali angažman u poduzeću WorldCom izravno sudjelovali u prijevri, ostaje na pojedincu da sam odgovori na to pitanje. Iako su, kao što je već navedeno, interni revizori razotkrili prijevaru, važno je za naglasiti kako funkcija interne revizije nije imala dovoljne resurse niti znanja za provedbu angažmana interne revizije (Ashraf, 2011., str. 16). Često bi menadžment toj funkciji zadavao iscrpne zadatke koji nisu imali previše veze s njezinom osnovnom svrhom uspostave u poduzeću (Ashraf, 2011., str. 16). Cynthia Cooper, glavna interna revizorica i osoba čija je funkcija otkrila i prijavila prijevaru, inzistirala je na intenzivnom radu u nadi da će izvršni menadžment prepoznati važnost funkcije interne revizije, zaposliti dodatno osoblje i dodijeliti dodatne resurse potrebne za učinkovito djelovanje funkcije interne revizije (Ashraf, 2011., str. 16). Cooper je 2002. godine upitala glavnog financijskog direktora Scotta Sullivana za objašnjenje sumnjive stavke kapitalnih ulaganja, na što je on njoj odgovorio da su to troškovi linija koji su bili kapitalizirani i da odgodi reviziju do trećeg tromjesečja 2002. godine (Ashraf, 2011., str. 31). Cooper je, bez obzira na zabranu, nastavila s revizijom (Ashraf, 2011., str. 31). Iako im je pristup bilanci i računu dobiti i gubitku bio zabranjen, uspjeli su pronaći knjižene stavke jer su bili veliki zaokruženi iznosi u dolarima (Ashraf, 2011., str. 31). Tablica 26 prikazuje analizu ispunjenosti načela komponente aktivnosti monitoringa prema COSO okviru sustava internih kontrola. Analiza pokazuje da nijedno načelo COSO okvira nije zadovoljeno, iako je funkcija interne revizije pokušavala obavljati svoju neovisnu i objektivnu ulogu u izrazito nepovoljnom okruženju.

Ova prijevara obuhvatila je sve elemente trokuta prijave, odnosno dijamanta prijave. Pritisak u ovom slučaju bio je financijske prirode, povezan s Ebbersovom željom da poduzeće WorldCom postane jedino na tržištu s monopolskom prednošću, a da sve ostale konkurente izbacij iz sektora telekomunikacija. Ebbersu je bilo iznimno važno prikazati interesno-utjecajnim skupinama da poduzeće WorldCom ostvaruje očekivanja analitičara s Wall Street-a (Ashraf, 2011., str. 11). Stoga su Ebbers i Sullivan odlučili koristiti sumnjive računovodstvene

prakse kako bi ostvarili očekivane prihode svakog tromjesečja. Osim navedenog, Ebbersov raskošan način života stvorio je pritisak za počinjenjem prijevare jer je, kao što je prethodno rečeno, ostvarivao kupnje uz zalog dionica poduzeća Enron (Ashraf, 2011., str. 33). Prema tome, zaključuje se da je u poslovnoj prijevaram poduzeća WorldCom riječ o prijevaram potaknutoj pohlepom. Drugi element trokuta prijevare, prilika, postojao je zbog počiniteljevog predobrog poznavanja operativnih procedura te slabosti sustava internih kontrola. Bernard Ebbers racionalizirao je ovu poslovnu prijevaram tvrdeći da je to jedini način da poduzeće WorldCom stekne monopolsku prednost i ostvari odlične financijske rezultate u budućnosti. Ključno je istaknuti sposobnost Bernarda Ebbersa u poslovnoj prijevaram. Bernard Ebbers, glavni izvršni direktor, kao i Sullivan, glavni financijski direktor poduzeća WorldCom, bili su na pozicijama koje su im omogućavale iskorištavanje određenih nedostataka internih kontrola ili kreiranje istih, a osim toga, bili su dovoljno sposobni da prepoznaju načine na koje mogu iskoristiti svoj položaj. Bernard Ebbers bio je samouvjeren, arogantan i egocentričan, siguran da njegove prijevare aktivnosti neće biti otkrivene. Zahvaljujući svojoj uvjerljivoj osobnosti, Ebbers je prisiljavao druge da počine prijevaram te sakriju tragove. Ebbers i njegov suradnik Sullivan često su prisiljavali računovođe da knjiže milijunske iznose bez odgovarajuće dokumentacije (Ashraf, 2011., str. 35). Kao što je rečeno, Ebbers je svojim optimizmom uspijevao duže vrijeme sakrivati prijevaram te vješto lagati pred investitorima i zaposlenicima poduzeća WorldCom, predstavljajući WorldCom kao poduzeće u koje se isplati investirati (Ashraf, 2011., str. 8). Dok poslovne prijevare obično traju oko godinu dana, prije nego što počinitelj bude otkriven, prijevaram u poduzeću WorldCom nastavila se znatno duže, od 1999. do 2002. godine.

Prema prethodnoj analizi komponenata sustava internih kontrola poduzeća WorldCom prema COSO okvira sustava internih kontrola zaključuje se da je sustav internih kontrola u poduzeću WorldCom neučinkovit. Kao što je prethodno rečeno, da bi sustav internih kontrola bio učinkovit zahtjeva se da sve komponente i načela postoje i pravilno funkcioniraju te da sve komponente zajedno djeluju na integrirani način. Iako su u poduzeću WorldCom, slično kao i u poduzeću Enron, naizgled bile prisutne sve komponente sustava internih kontrola, one nisu ispravno funkcionirale niti su djelovale kao integrirana cjelina. Na temelju usporedbe 17 načela COSO okvira sustava internih kontrola sa stvarnim stanjem sustava internih kontrola u poduzeću WorldCom, utvrđeno je da nijedno od 17 načela nije bilo primijenjeno u sustavu internih kontrola tog poduzeća. U uvjetima gdje su upravljačke strukture nepoštene i neetične nemoguće je postaviti učinkovito kontrolno okruženje te time niti ostale komponente sustava internih kontrola. Nedostatak etičnosti i poštenja, preuzimanje iznimno visokih razina rizika,

manjkavost internih kontrola, šturest informacija te propust internih i eksternih nadzornih mehanizama morale su dovesti do katastrofalnih posljedica za poduzeće WorldCom.

### **4.3. Osnovne informacije o slučaju poslovne prijevare i sustavu internih kontrola Societe Generale banke**

Suprotno svojoj reputaciji, druga najveća francuska banka Societe Generale, doživjela je u siječnju 2008. godine najveći gubitak, od 4,9 milijardi eura, u povijesti financijskog tržišta (Pichet, 2008., str. 2). Gubitak od 4,9 milijardi eura ili 7 milijardi dolara bio je veći od tadašnje vrijednosti banke (Pichet, 2008., str. 2). Zanimljivo je da je za gubitak odgovoran trgovac dionicama (engl. *Trader*) u nisko rizičnom odjelu Delta One, Jerome Kerviel (Canac i Dykman, 2011., str. 17). Nesreća Societe Generale banke bila je povijesno ironična iz barem dva razloga, zato što je banka uvijek predstavljala značajnu stručnost u području derivativnih proizvoda i zbog činjenice da je njezin predsjednik uprave, Daniel Bouton, stekao slavu u Francuskoj kao autor istoimenog izvješća koje je postalo mjerilo za dobro upravljanje poduzećima koja kotiraju na burzi (Pichet, 2008., str. 2).

U Societe Generale banci bili su prisiljeni priznati velike gubitke u siječnju 2008. godine kao rezultat prijevare Jeroma Kerviel (Beasley i ostali, 2019., str. 198). Predsjednik uprave Daniel Bouton dao je ostavku u jeku otkrivanja prijevare (Beasley i ostali, 2019., str. 198). Guverner Francuske centralne banke (engl. *Bank of France*) izjavio je da su u banci bili upozoreni i prije izbijanja skandala kako nemaju dovoljno osoblja u infrastrukturnim odjelima ili „stražnjem uredu“ (engl. *Back Office*) (Beasley i ostali, 2019., str. 198). Također, rejting agencija S&P je 15. veljače 2008. godine snizila rejting banke s AA na AA-, dodajući negativnu prognozu zbog neuspjeha u upravljanju rizicima banke (Pichet, 2008., str. 8). Stručnjaci smatraju da je brzi rast rizičnih operacija u banci nadmašio kapacitete upravljanja rizicima (Pichet, 2008., str. 8). U 2008. godini su objavili iz banke kako će uložiti preko 100 milijuna eura za poboljšanje sustava upravljanja rizicima (Beasley i ostali, 2019., str. 198). Kako bi se detaljnije razotkrili nedostaci sustava upravljanja rizicima, 30. siječnja 2008. godine, osnovan je poseban odbor pod predsjedanjem Jean-Martina Folza (Pichet, 2008., str. 6). Odbor je ovlašten najširim ovlastima te mu je zadatak osigurati da uzroci i opseg gubitaka budu potpuno identificirani, mjere budu provedene kako bi se izbjegli daljnji slični incidenti, informacije koje banka daje točno

prikazuju rezultate istrage te da se situacijom upravlja na način da štiti interese poduzeća, dioničara, klijenata i osoblja (Pichet, 2008., str. 7).

Kerviel je radio u odjelu Delta One, kojeg su činili trgovci dionicama specijalizirani za nisko rizična ulaganja s niskim povratom (Canac i Dykman, 2011., str. 11). Delta neutralni portfelj je onaj čija vrijednost ne varira kako se mijenja cijena osnovnih sredstva, od tuda ime Delta One, koje sugerira da je Kerviel trebao zauzeti nisko rizične pozicije u suprotnom smjeru od portfelja banke kako bi zaštitio banku od dijela rizika (Canac i Dykman, 2011., str. 23). Kerviel je bio zadužen za dionice izlistane na glavnim indeksima na burzi u Frankfurtu, Londonu i zajedničkoj europskoj burzi Euro Stoxx-u (Canac i Dykman, 2011., str. 23). Ovaj zadatak mogao je na prvi pogled obavljati i početnik. Kerviel je trebao pratiti kretanje glavnih indeksa i ostvarivati dobit kroz veliki broj transakcija (Canac i Dykman, 2011., str. 23). On ni u kojem slučaju nije bio ovlašten za špekulacije na otvorenom tržištu kapitala (Canac i Dykman, 2011., str. 23). S obzirom na razinu trgovanja, morao je održavati neto izloženost, odnosno ukupnu vrijednost svih pozicija, ispod 500 tisuća eura (Beasley i ostali, 2019., str. 191).

Ostali trgovci u Societe Generale banci nisu previše cijenili odjel Delta One u kojem je radio Kerviel (Beasley i ostali, 2019., str. 191). S obzirom da je prvih pet godina u banci proveo u „stražnjem uredu“ na mjestu kojeg su ostali trgovci dionica često podrugljivo zvali „rudnikom“, a za koje je on svojim akademskim obrazovanjem bio obučen, pozicija u Delta One za njega se činila kao veliko postignuće (Canac i Dykman, 2011., str. 21). Vrijeme provedeno u „stražnjem uredu“, Kervielu je uveliko pomoglo u počinjenju prijevare jer je postao prilično upoznat s operacijama trgovanja, kao i internim kontrolama i nadzornim aktivnostima vezanim uz trgovanje (Canac i Dykman, 2011., str. 21). S obzirom da se odjel Delta One bavio manje kompleksnim i nisko rizičnim ulaganjima, Kervielovi postupci nisu privlačili pozornost (Canac i Dykman, 2011., str. 11). Upravo je paradoks da su ulaganja iz Delta One, nisko rizičnog odjela s niskim povratom, mogli poljuljati drugu najveću banku u Francuskoj.

Kerviel je bio uvjeren da bi mogao postići puno bolje rezultate kada bi bio u mogućnosti ulagati bez ograničenja koja su mu bila nametnuta (Pichet, 2008., str. 4). Dok je samo nekoliko Kervielovih poslova premašilo njegov limit otvorenog trgovanja od 125 milijuna eura u 2006. godini, do srpnja 2007. godine njegova ukupna neto pozicija dosegla je gotovo 30 milijardi eura, što je značilo potencijalne gubitke od 2 milijarde eura (Pichet, 2008., str. 4). Kervielova

neto pozicija u prosincu 2007. godine sadržavala je nerealiziranu dobit od 1,6 milijardi eura (Pichet, 2008., str. 4).

U petak, 18. siječnja 2008. godine, središnji ured banke konačno je postao svjestan da je evidentirano trgovanje neuobičajeno velikih razmjera (Beasley i ostali, 2019., str. 198). Naime, Kerviel je promijenio taktiku kojom je skrivao svoje trgovanje, koja je postala sumnjiva (Beasley i ostali, 2019., str. 198). Važno je napomenuti da su mehanizmi izvedeni iz Basela II omogućili otkrivanje prijevare (Pichet, 2008., str. 4). Kerviel je povećao iznos ponderiranog kapitala potrebnog za jamčenje operacije za 3 milijarde eura, što je iznos ekvivalentan 10% vlastitog kapitala banke Societe Generale (Pichet, 2008., str. 5). To je privuklo pozornost internih revizora koji su, radeći unatrag, konačno otkrili prijevaru (Pichet, 2008., str. 5). U subotu, 19. siječnja, izvršni tim Societe Generale banke potvrdio je fiktivnu prirodu nekoliko poslova (Pichet, 2008., str. 5). Bouton je odmah odlučio razriješiti Kervielovu poziciju te je suma od 50 milijardi eura okrenuta u samo tri dana. „Kad smo otkrili postojanje ogromnog skrivenog položaja, prvo sam pomislio na nosač zrakoplova koji je bio na rubu potonuća. Trebalo mi je oko 15 minuta da shvatim da moramo zatvoriti poziciju“ (Pichet, 2008., str. 6). Odvjetnik Kerviel rekao je za njega da je „djelovao izvan okvira svoje uobičajene trgovačke aktivnosti i izgradio stvarne pozicijske smjerove na tržištima kojima se trguje na burzi, pozicije koje je skrivao kroz fiktivne operacije koje su se činile kao da su poduzete u suprotnom smjeru“ (Pichet, 2008., str. 7).

Prijevara u Societe Generale banci uključivala je različite radnje od strane počinitelja Kerviel, poput krivotvorenja potpisa i dokumenata te neregistriranih prodaja i kupnji vrijednosnih papira. Neovlašteno prisvajanje odnosno zloupotreba imovine od strane počinitelja Kerviel bili su popraćeni lažnim i pogrešnim evidencijama te dokumentima poput lažnih e-mailova s ciljem skrivanja činjenice da imovina nedostaje ili da je založena bez prave autorizacije (Canac i Dykman, 2011., str. 23). Prema ACFE klasifikaciji prijevara, zaključeno je da je u Societe Generale banci došlo do protupravnog prisvajanja imovine, što je dovelo i do pogrešnog iskazivanja i prijevare u financijskim izvještajima. Iako je ova prijevara klasificirana kao prijevara protupravnog prisvajanja imovine, potrebno je uzeti u obzir da počinitelj Kerviel nije stjecao dobit za sebe, što je uobičajena karakteristika protupravnog prisvajanja imovine, već za Societe Generale banku. No, s obzirom da se počinitelj Kerviel služio tipičnim oblicima, odnosno vrstama protupravnog prisvajanja imovine, zaključuje se da je u Societe Generale banci posredno došlo do prijevare protupravnog prisvajanja imovine, što je naknadno

rezultiralo netočnim prikazom u financijskim izvještajima. Protupravno prisvajanje imovine daleko je najčešća kategorija profesionalnih prijevара koja se događa u 89% slučajeva (ACFE, 2024., str. 11). Iako je najzastupljenija, u većini slučajeva financijski gubitak po prijeverari je minimalan, dok je situacija s prijeverarnim financijskim izvještavanjem upravo suprotna. U slučaju poslovne prijeverare u Societe Generale banci, nastali gubitak bio je velik, čak 4,9 milijardi eura (Pichet, 2008., str. 2).

Nakon osnovnih informacija o poduzeću i slučaju poslovne prijeverare u Societe Generale banci, u nastavku se opisuju i ocjenjuju komponente sustava internih kontrola Societe Generale banke temeljem 17 načela prema COSO okviru sustava internih kontrola te navode ključni čimbenici nastanka ove poslovne prijeverare. Kao što je ranije spomenuto, načela podržavaju pet međusobno povezanih komponenti sustava internih kontrola. Cilj ovog dijela rada je utvrditi jesu li komponente sustava internih kontrola Societe Generale banke postojane i pravilne te djeluju li zajedno na integrirani način.

Tablica 27: Kontrolno okruženje Societe Generale banke

<b>Opis komponente kontrolno okruženje u Societe Generale banci</b>
Societe Generale banka nije pokazivala predanost integritetu i etičkim vrijednostima.
Nadzorni odbor u Societe Generale banci nije pokazivao neovisnost od menadžmenta i nije vršio nadzor nad razvojem i izvedbom sustava internih kontrola.
Menadžment nije uspostavljao jasne linije izvještavanja i odgovarajuće ovlasti i odgovornosti u ostvarivanju ciljeva.
Societe Generale banka nije pokazivala predanost privlačenju, razvoju i zadržavanju kompetentnih pojedinaca u skladu s ciljevima.
Societe Generale banka nije smatrala pojedince odgovornima za njihove ovlasti u sustavu internih kontrola radi ostvarivanja postavljenih ciljeva.

Izvor: izrada autorice.

Kontrolno okruženje Societe Generale banke bilo je neučinkovito te je Kervielu dalo priliku za počinjenjem prijeverare. Kerviel je iskoristio znanja stečena u „stražnjem uredu“ o operacijama trgovanja, internim kontrolama i nadzornim aktivnostima kako bi izvršio prijeveraru (Canac i Dykman, 2011., str. 21). Nastala je rizična podjela odgovornosti i ovlasti (Canac i Dykman, 2011., str. 21). S obzirom na Kervielovo izuzetno detaljno poznavanje sustava internih kontrola, on se nije trebao naći na poziciji trgovca dionicama. Organizacijska struktura poduzeća nije osigurala odgovarajuću razinu podjele zadataka, ni po širini ni po dubini. Krucijalna pogreška Societe Generale banke bila je nedostatak razdvajanja „prednjeg“, „srednjeg“ te „stražnjeg“ ureda (Pichet, 2008., str. 20). Svi se slažu da je Societe Generale banka odradila vrlo loš posao

u odabiru kadrova i vrlo neučinkovito upravljala ljudskim resursima (Pichet, 2008., str. 20). Upravo činjenica da je Kerviel svoje prijevorne aktivnosti obavljao nakon radnog vremena, odnosno kasno u noć, dokazuje enorman propust odjela ljudskih resursa (Beasley i ostali, 2019., str. 193). Još neke činjenice koje potvrđuju tu tvrdnju jesu da je u Societe Generale banci bilo uobičajeno da trgovci dionicama uzmu dva uzastopna tjedna godišnjeg odmora, tijekom kojih bi njihovim pozicijama upravljali drugi trgovci, međutim ta mjera nije bila poštivana (Allen, 2008., str. 3). Dapače, Kerviel nije bio na odmoru čak osam mjeseci u 2007. godini (Canac i Dykman, 2011., str. 26). Nakon što je zamoljen da uzme nekoliko dana dopusta, Kerviel je uspio uvjeriti svog nadređenog da pričeka siječanj 2008. godine, naime rekao je da mu je tada godišnjica očeve smrti i da ne želi biti sam (Canac i Dykman, 2011., str. 26). Međutim, najvažniji problem u Societe Generale banci bio je nedostatak etičnosti i indiferentnost menadžmenta. Naime, Kerviel je ostvario profit od 500 tisuća eura početkom 2007. godine na temelju jednog klađenja (Beasley i ostali, 2019., str. 193). Kerviel s obzirom na svoju poziciju nije bio ovlašten za špekulacije s novcem banke u tom obujmu, iako su mu nadređeni prigovarali te su mu rekli da njegov ostvareni dobitak neće biti uračunat u izračun bonusa na kraju godine, Kerviel je ostao u banci i nastavio svoje prijevorne aktivnosti (Beasley i ostali, 2019., str. 193). Ovaj incident bio je dovoljan da Kerviel dobije otkaz, međutim upravljačke strukture u Societe Generale banci su zakazale (Beasley i ostali, 2019., str. 194). Nažalost, u banci nije bilo neuobičajeno da trgovci dionicama budu nagrađeni za profit koji su ostvarili riskantnim investicijama, čak i u slučaju kada za to nisu imali ovlaštenja (Beasley i ostali, 2019., str. 194). S obzirom da su menadžeri Societe Generale banke bili svjesni rizičnih aktivnosti svojih trgovaca te su ih poticali na preuzimanje rizičnih pozicija trgovanja kako bi što više zaradili za banku, „ton s vrha“ ukazivao je da je u redu poduzimati rizične pothvate, ako ne i poželjno dok god se ostvaruje dobit za banku (Beasley i ostali, 2019., str. 194). Kerviel je tvrdio kako su njegovi nadređeni u Delta One znali za njegove nedozvoljene radnje, međutim nisu se miješali, dokle god je zarađivao na trgovanju (Walker, 2017., str. 5). Kerviel je izjavio: „Ne vjerujem da moji nadređeni nisu bili svjesni iznosa koje riskiram. Nemoguće je generirati toliku zaradu s pozicije na kojoj sam ja radio. S obzirom na to, mislim da su zatvorili oči na sve moje postupke, jer sam zarađivao za banku“ (Walker, 2017., str. 5). Tablica 27 prikazuje analizu ispunjenosti načela komponente kontrolno okruženje prema COSO okviru sustava internih kontrola. Rezultati analize pokazuju da nijedno načelo nije implementirano. Kao i u slučaju ostalih analiziranih poduzeća, može se zaključiti kako opisano kontrolno okruženje u Societe Generale banci također nije moglo biti učinkovito jer nije bilo dobro uspostavljeno pa samim time nije niti pravilno funkcioniralo.

Tablica 28: Procjena rizika Societe Generale banke

<b>Opis komponente procjena rizika Societe Generale banke</b>
Societe Generale banka nije postavljala jasne ciljeve kako bi identificirala i procijenila povezane rizike.
Societe Generale banka nije identificirala rizike koji nastaju prilikom ostvarivanja postavljenih ciljeva na svim razinama poduzeća i nije ih analizirala kako bi odredila strategije za njihovo upravljanje.
Societe Generale banka nije uzimala u obzir moguće prijevarne aktivnosti prilikom analize rizika koji su povezani s postizanjem postavljenih ciljeva.
Societe Generale banka nije identificirala niti procjenjivala promjene koje bi mogle značajno utjecati na sustav internih kontrola.

Izvor: izrada autorice.

Sljedeća komponenta sustava internih kontrola jest procjena rizika, koja je također zakazala kao instrument upravljanja rizicima prijevare u Societe Generale banci. Naime, odjel u kojem je Kerviel radio, Delta One, smatrao se odjelom niskog rizika samo zato što se bavio dosadnijim aktivnostima, dok odjeli koji su trgovali kompleksnim financijskim instrumentima smatrali su se odjelima visokog rizika (Canac i Dykman, 2011., str. 11). Procijenjeno je da zbog velike usmjerenosti na rizične pothvate egzotičnih financijskih instrumenata, sustav upravljanja rizicima nije bio orijentiran na ostale odjele te time potpuno neučinkovit (Canac i Dykman, 2011., str. 11). Jedan od menadžera u banci izjavio je da nije očekivao probleme s odjelom Delta One jer je procijenjen kao odjel vrlo niskog rizika (Beasley i ostali, 2019., str. 193). Ova pogrešna procjena rizika rezultirala je situacijom u kojoj je Delta One postao najrizičniji odjel u Societe Generale banci. Još jedna slabost komponente procjene rizika odnosi se na činjenicu da u banci nije bilo neuobičajeno da trgovci dionicama budu nagrađeni za profit koji su ostvarili riskantnim investicijama, čak i u slučaju kada za to nisu imali ovlaštenja (Beasley i ostali, 2019., str. 194). Naime, „ton s vrha“ ukazivao je da je poželjno poduzimati rizične pothvate dok god se ostvaruje dobit za banku (Beasley i ostali, 2019., str. 194). U ovom poduzeću jasno je da su upravljanje rizicima i procjena rizika predstavljali samo rutinsko obavljanje zadataka zbog nužnosti praćenja korporativnih kodeksa. Upravljanje rizicima poduzeća nije bilo učinkovito implementirano u kostur poduzeća kao mogućnost smanjenja prijetnji i povećanja prilika. Banka se pouzdavala u sustav praćenja rizika, koji je bio oblikovan na način da predviđa sve eksterne tržišne komponente rizika (Beasley i ostali, 2019., str. 194). Međutim, taj sustav nije uzimao u obzir mogućnost da bi opasnost mogla doći iznutra (Beasley i ostali, 2019., str. 194). Tek nakon otkrivanja prijevare, banka reaktivno odlučuje implementirati i ulagati u učinkovite sustave upravljanja rizicima. Tablica 28 prikazuje analizu ispunjenosti načela komponente procjena rizika u Societe Generale banci prema COSO okviru sustava internih kontrola. Analiza



pokazuje da nijedno načelo nije zadovoljeno pa se i ovdje donosi zaključak da komponenta procjene rizika Societe Generale banke nije bila učinkovita.

Tablica 29: Interne kontrole Societe Generale banke

<b>Opis komponente interne kontrole Societe Generale banke</b>
Societe Generale banka nije odabirala niti razvijala kontrolne aktivnosti koje doprinose smanjenju rizika za postizanje ciljeva na prihvatljive razine.
Societe Generale banka nije odabirala niti razvijala opće kontrolne aktivnosti za upravljanje tehnologijom kako bi podržala postizanje postavljenih ciljeva.
Kroz postavljanje politika, Societe Generale banka nije provodila kontrolne aktivnosti i nije uspostavljala standarde i procedure za njihovu primjenu.

Izvor: izrada autorice.

Jedan od rukovoditelja Societe Generale banke rekao je: „Societe Generale banka oštećena je kao netko tko je netom ugradio visoko sofisticirani alarm, a doživio je pljačku jer je zaboravio zatvoriti prozor“ (Beasley i ostali, 2019., str. 195). Nakon istrage, dokazano je da u razdoblju u kojem je Kerviel počinio bezbroj prijevара, nisu postojale kontrole koje su mogle identificirati prijevaru (Allen, 2008., str. 30). Međutim, čak i u slučajevima kada su kontrole u banci uspješno identificirale čimbenike koji ukazuju na prijevaru, interni revizori su obično poduzimali rutinske preglede te nisu provodili sistematičnije provjere kako bi potvrdili Kervielove tvrdnje koje su bile neuvjerljive (Beasley i ostali, 2019., str. 195). Kerviel je koristio pristupne ovlasti zaposlenika „stražnjeg ureda“, prijavljivao je nepostojeće pozitivne transakcije, stvarajući na taj način protutežu vlastitim neuspjelim transakcijama, dok sustav praćenja rizika takve transakcije nije prepoznavao kao prijevaru (Allen, 2008., str. 30). Također, kada bi se od njega zatražila određena dokumentacija za opravdanje nekih transakcija, on bi kreirao lažnu dokumentaciju poput lažnog e-maila pomoću funkcije u sustavu koja omogućava ponovno upotrebljavanje elektronskog zaglavlja primljene poruke uz promjenu glavnog sadržaja u poruci (Canac i Dykman, 2011., str. 23). Veliki nedostatak kontrolnih aktivnosti upravo je u tome da nisu postojale procedure kojima se zahtijevalo da kontrolne funkcije potvrde informacije unesene za trgovinu koja je potom otkazana, niti je postojao sustav za označavanje neobične razine otkazivanja trgovanja (Allen, 2008., str. 30). Voditelj derivata za dionice u jednoj europskoj banci rekao je: „U našoj banci aktivno pratimo aktivnosti otkazivanja i ispravljanja za svakog trgovca, što je standardna praksa u većini institucija. Izgledalo bi sumnjivo ako biste imali jednog trgovca koji stalno otkazuje i ispravlja trgovanja“ (Allen, 2008., str. 30). Nadalje, Kerviel je trebao održavati ukupnu vrijednost svih pozicija ispod 500 tisuća eura (Beasley i ostali, 2019., str. 195). No, Kerviel je prijavljivao trgovačke dobitke koji

su premašivali razinu koju je on na svojoj poziciji u odjelu Delta One mogao ostvariti, što je trebalo poslužiti kao alarmantan znak koji bi potaknuo detaljno istraživanje izvora tih zarada (Allen, 2008., str. 31). Naposljetku, problem je nastao zbog isključivog praćenja Kervielovih neto pozicija, dok su njegove bruto pozicije bile potpuno zanemarene (Allen, 2008., str. 31). Da su bruto pozicije bile praćene, to bi otkrilo iznimnu veličinu njegovih transakcija (Allen, 2008., str. 31). Henning Giescke, glavni direktor za rizik u UniCredit Group, rekao je: „U poslovima s velikim obujmom, banke moraju gledati bruto kao i neto poziciju. To omogućuje instituciji da pregleda knjigu svakog trgovca kako bi vidjela preuzima li previše rizika, bez obzira je li neto pozicija neutralna“ (Allen, 2008., str. 31). Kerviel je stvarao fiktivne transakcije kako bi manipulirao neto iznosima, no bruto iznosi njegovih transakcija bili su izuzetno visoki, što je bio alarmantan znak da nešto nije u redu s njegovim aktivnostima (Allen, 2008., str. 31). Prema tome, može se zaključiti da su kontrolne aktivnosti u Societe Generale banci bile neučinkovite. Tablica 29 prikazuje analizu ispunjenosti načela komponente kontrolne aktivnosti prema COSO okviru sustava internih kontrola. Analiza pokazuje da nijedno načelo nije ispunjeno.

Tablica 30: Informacije i komunikacija Societe Generale banke

<b>Opis komponente informacije i komunikacija u Societe Generale banci</b>
Societe Generale banka nije održavala, generirala, niti primjenjivala relevantne i kvalitetne informacije kako bi podržala funkcionalnost sustava internih kontrola.
Societe Generale banka nije prenosila informacije putem internih komunikacija, uključujući ciljeve i odgovornosti u vezi sa sustavom internih kontrola, kako bi podržala njihovo operativno funkcioniranje.
Societe Generale banka nije uspostavljala komunikaciju s eksternim interesno-utjecajnim skupinama o aspektima koji se odnose na funkcioniranje sustava internih kontrola.

Izvor: izrada autorice.

Početkom 2008. godine, kada su interni revizori zatražili od Kervielu dodatne informacije o njegovim aktivnostima, njegova neuvjerljiva objašnjenja bila su prihvaćena i nakon toga nisu detaljnije provjerili sve informacije koje im je dao, već su mu se revizori ispričali zbog uključivanja u istragu (Beasley i ostali, 2019., str. 197). Komunikacija između internih revizora i trgovaca dionicama bila je vrlo slaba i površna, s obzirom da su interni revizori često dobivali nejasne odgovore od trgovaca ili njihovih nadređenih koji im nisu htjeli otkriti nikakve informacije vezane za njihove aktivnosti (Beasley i ostali, 2019., str. 197). Prema istrazi, zaposlenici u „stražnjem uredu“ nisu informirali interne revizore kada su i primijetili nepravilnosti u Kervielovim transakcijama, čak kada su one bile iznimno visoke vrijednosti, jer naime, oni nisu smatrali to svojom dužnosti (Beasley i ostali, 2019., str. 197). Unatoč tome što

je komunikacija postojala unutar Societe Generale banke, ne može se reći da je komunikacija bila kvalitetna i prikladna (Beasley i ostali, 2019., str. 197). Vrlo važne informacije nisu potpuno te pravodobno stizale zainteresiranim stranama. Prema tome, komponenta informacije i komunikacija unutar Societe Generale banke može se opisati kao neučinkovita komponenta sustava internih kontrola. Tablica 30 pokazuje da nijedno načelo komponente informacije i komunikacija prema COSO okviru sustava internih kontrola nije ispunjeno.

Tablica 31: Aktivnosti monitoringa Societe Generale banke

<b>Opis komponente aktivnosti monitoringa u Societe Generale banci</b>
Societe Generale banka nije razvijala niti provodila redovite ili posebne evaluacije kako bi utvrdila prisutnost i učinkovitost svih komponenti sustava internih kontrola.
Societe Generale banka nije redovito procjenjivala i obavještavala relevantne osobe o nedostacima i nepravilnostima u sustavu internih kontrola kako bi se poduzele korektivne mjere, uključujući upravu i nadzorni odbor.

Izvor: izrada autorice.

Nedvojbeno je da se Kerviel pokazao iznimno vješt u umjetnosti skrivanja fiktivnih operacija od revizora, ponašanje koje je Bouton opisao koristeći znatiželjnu metaforu vozača kaskadera „koji izbjegava radarsku kontrolu preskačući iz jednog vozila u drugo“ (Pichet, 2008., str. 9). Ipak, Kervielov talent ne bi trebao skrenuti pažnju s očite neučinkovitosti aktivnosti monitoringa. Kao što je već ranije objašnjeno, nadzor nad trgovanjem provodio se isključivo na neto osnovi (Allen, 2008., str. 31). Nadzornici nisu provodili temeljite provjere, što ukazuje na površnost njihovih aktivnosti. Osobe zadužene za nadzor oslanjale su se na Kervielove zapise o transakcijama, koje su bile izmišljene (Beasley i ostali, 2019., str. 194). Također, Francuska centralna banka istraživala je Societe Generale banku čak 17 puta u 2006. i 2007. godini (Pichet, 2008, str. 8). No, kao što je priznala generalna tajnica Bankovne komisije Danièle Nouy, „Kontrolirali smo arhitekturu sustava i internu kontrolu banke, ali s 550 agenata i 2500 trgovaca, bilo je malo vjerojatno da ćemo otkriti prijevaru koristeći naš sustav sporadičnog uzorkovanja“ (Pichet, 2008., str. 8). Sljedeći znak upozorenja je uslijedio u studenom 2007. godine, kada je nadzorni sektor Eurex Exchange-a, burze derivativa, poslao dva dopisa Societe Generale banci, dovodeći u pitanje neke transakcije koje je Kerviel ostvario nakon redovnog radnog vremena banke (Canac i Dykman, 2011., str. 27). Eurex je tražio od Societe Generale banke obrazloženje Kervielove strategije, pri čemu je banka koristila podatke koje je pružio sam Kerviel kako bi objasnila pozicije (Canac i Dykman, 2011., str. 27). Osim toga, banka je opravdala aktivnost trgovca nakon radnog vremena oscilacijama na europskim i američkim tržištima kapitala (Canac i Dykman, 2011., str. 27). Eurex nije bio zadovoljan

odgovorom te je tražio ponovno očitovanje, koje je dobio u prosincu 2007. godine, nakon čega nisu ponavljali upite (Canac i Dykman, 2011., str. 27). Tijekom 2007. godine pojavilo se najmanje 75 alarma iz raznih razloga (trgovanje bez poznate druge strane, trgovanje u kojima je druga strana bila trgovac unutar banke, nedostajuća imena brokera, prelaženje dopuštenih limita trgovanja) bez da je itko otkrio prijevaru (Pichet, 2008., str. 8). To je bilo zato što bi trgovac svaki put ispravljao svoje greške, proizvodio lažne dokumente ili bi iznosi bili premali da bi izazvali dublje kontrole (Pichet, 2008., str. 8). Kervielov neposredni nadređeni dao je ostavku u siječnju 2007. godine čime je nadzor nad počiniteljem potpuno nestao (Allen, 2008. str. 8). Tek nakon tri mjeseca došao je novi menadžer na tu poziciju, međutim s obzirom da se uhodavao u ulogu nije puno vremena provodio nadzirući trgovce dionicama (Allen, 2008. str. 8). Ni ostali menadžeri u banci nisu reagirali na prijavljene nepravilnosti i nedozvoljene aktivnosti što ukazuje na pasivnost internog nadzora (Allen, 2008. str. 8). Interni revizori zakazali su svojom nestručnošću i površnošću te nedostatkom profesionalnog skepticizma (Beasley i ostali, 2019., str. 194). Može se reći da su se interni revizori bavili rutinskim pregledom te su zanemarivali čak i one neuvjerljive Kervielove tvrdnje (Beasley i ostali, 2019., str. 194). Nekoliko puta su Kervielovi nadređeni primijetili pogreške u njegovim trgovanjima i samo mu rekli da ih ispravi, bez traženja dodatnih objašnjenja (Allen, 2008. str. 8). Ovakav pristup predstavlja prilično površan nadzor u jednom od najjače reguliranih sektora. Tablica 31 prikazuje da nijedno načelo komponente aktivnosti monitoringa prema COSO okviru sustava internih kontrola nije zadovoljeno, odnosno i ova je komponenta sustava internih kontrola Societe Generale banke neučinkovita.

Poslovna prijevara u Societe Generale banci obuhvatila je sve elemente trokuta prijave, kao i dijamanta prijave. Iako potrebu za prijevarom najčešće pokreće financijski problem, u Societe Generale banci pritisak je bio primarno nefinancijske prirode. Naime, Kerviel je radio u odjelu Delta One na tako niskoj poziciji da ga mnogi uopće nisu smatrali trgovcem dionica (Beasley i ostali, 2019., str. 191). Ta percepcija ga je motivirala i ohrabrila za počinjenjem tako velike prijave (Beasley i ostali, 2019., str. 191). Zarađivao je ispod 147 tisuća dolara godišnje, daleko manji iznos od onog kojeg su zarađivali trgovci na višim razinama trgovanja u istoj banci (Beasley i ostali, 2019., str. 191). Kerviel je priznao policiji da je poduzimao rizične radnje na tržištima i skrivao svoje aktivnosti jer se želio dokazati među trgovcima dionicama (Beasley i ostali, 2019., str. 191). S obzirom da je Kerviel nekoliko godina proveo radeći u sektoru zaduženom za nadzor trgovaca, odnosno u „stražnjem uredu“, bio je dobro upoznat s nadzornim aktivnostima i njihovim slabostima, internim kontrolama te operacijama trgovanja što mu je

omogućilo počinuti prijevare (Canac i Dykman, 2011., str. 21). Kerviel je racionalizirao poslovnu prijevare tvrdeći kako su njegovi nadređeni u Delta One odjelu znali za njegove nedozvoljene radnje, međutim nisu se miješali, dokle god je zarađivao na trgovanju (Beasley i ostali, 2019., str. 194). U Societe Generale banci, nažalost, nije bilo neuobičajeno da trgovci dionicama budu nagrađeni za profit koji su ostvarili riskantnim investicijama, čak i u slučaju kada za to nisu imali ovlaštenja (Beasley i ostali, 2019., str. 194). Potrebno je istaknuti četvrtu komponentu dijamanta prijevere, odnosno sposobnost Jeroma Kervielu u provođenju poslovne prijevere. Iako, Kerviel nije bio glavni izvršni direktor ili glavni financijski direktor, kao što je viđeno u prethodnim primjerima poslovnih prijevera, Kerviel je bio dovoljno sposoban da prepozna načine na koje može iskoristiti svoj položaj u odjelu Delta One, koristeći znanja stečena tijekom rada u „stražnjem uredu“. Zanimljivo je uočiti, da iako u većini slučajeva poslovne prijevere traju 12 mjeseci, što znači da je tipični počinitelj bio u mogućnosti provoditi svoj plan punu godinu dana prije nego što je otkriven, Kerviel, trgovac dionica u nisko rizičnom odjelu, provodio je poslovnu prijevare dvije godine. Kerviel nije bio sebičan, samouvjeren i arogantan, kao što je većina počinitelja prema autorima Wolfe i Hermanson (2004., str. 3), već stidljiv, suzdržan te introvertiran (Canac i Dykman, 2011., str. 23). Imao je sposobnost prikriivanja tragova, a kada se pojavila sumnja od strane nadzornog sektora Eurex Exchange-a te Francuske centralne banke posjedovao je vještinu konstruiranja uvjerljivih objašnjenja kako bi se distancirao od počinjenog djela (Canac i Dykman, 2011., str. 23). Iako to nije potvrđeno, Kerviel je zahvaljujući svojoj uvjerljivoj osobnosti, uspio uvjeriti svojeg asistenta koji je imao uvid u njegove sumnjive transakcije da zažmiri na njih te prikrije prijevare (Allen, 2008., str. 30). Kerviel je dosljedno lagao, međutim nije se dobro nosio sa stresom. Prije nego što je otkriven, priznao je kolegi da je vrlo nervozan i da ima probleme sa spavanjem (Beasley i ostali, 2019., str. 193).

Prethodno je analizirana svaka od pet komponenti sustava internih kontrola Societe Generale banke prema COSO okviru sustava internih kontrola za vrijeme nastanka poslovne prijevere. Da bi sustav internih kontrola bio učinkovit zahtjeva se da sve komponente i načela postoje i pravilno funkcioniraju te da sve komponente zajedno djeluju na integrirani način. Iako sve komponente sustava internih kontrola postoje, one, kao i načela, ne funkcioniraju ispravno niti djeluju zajedno kao integrirana cjelina. Prema analizi, sve komponente kao i načela ocijenjena su kao neodgovarajuća, zbog čega je sustav internih kontrola Societe Generale banke proglašen neučinkovitim. Najlošije ocijenjena komponenta jest kontrolno okruženje koja je osnovica za učinkovitu implementaciju ostalih dijelova sustava internih kontrola. Loše kontrolno okruženje

utječe na cijeli sustav te se pretpostavlja da u onim poduzećima u kojima je kontrolno okruženje neodgovarajuće, niti ostale komponente neće funkcionirati učinkovito. Loše oblikovan i implementiran sustav internih kontrola išao je na ruku Jerome Kervielu te mu pomogao u provođenju prijevare. Međutim, pravi krivac za nastanak ove prijevare jest menadžment koji je odgovoran za oblikovanje i uspostavu učinkovitog sustava internih kontrola u poduzeću, koji je u ovom slučaju potpuno zakazao. Societe Generale banka, odnosno uprava i nadzorni odbor banke trebali su odgovarati za uspostavljen, ali u potpunosti neučinkovit i zanemaren sustav internih kontrola te njihovu indiferentnost tijekom istraga u kojoj je bilo, kao što je već rečeno, više od 75 alarma koji su ukazivali na počinjenje prijevare.

#### **4.4. Kritička analiza i usporedba odabranih slučajeva poslovnih prijevara i sustava internih kontrola poduzeća**

Proaktivne kontrole igraju ključnu ulogu u borbi poduzeća protiv prijevara (ACFE, b.d. b). Iako prisutnost tih mehanizama sama po sebi ne osigurava da će sve prijevare biti spriječene, ulaganje uprave u ciljane mjere prevencije i otkrivanja šalju jasnu poruku zaposlenicima, dobavljačima, kupcima i drugima o stavu poduzeća prema prijevarama (ACFE, b.d. b). Prema ACFE-ovom istraživanju, četiri glavne kontrolne aktivnosti koje smanjuju rizik prijevara su: robustan kodeks ponašanja, snažna funkcija interne revizije, verifikacija financijskih izvještaja od strane uprave te procjene internih kontrola, procesa, računa ili transakcija od strane uprave (ACFE, b.d. b). Kada su navedene aktivnosti implementirane, ali i učinkovito provedene unutar poduzeća postoji značajno manji rizik za mogućnost nastajanja prijevare (ACFE, b.d. b). Interne revizije i pregledi od strane uprave su mehanizmi koji se mogu koristiti za aktivno traženje prijevara, pa je njihova povezanost sa smanjenjem gubitaka i trajanja prijevara logična (ACFE, b.d. b). Nasuprot tome, kodeksi ponašanja i verifikacija financijskih izvještaja od strane uprave manje su povezani s otkrivanjem prijevara, ali oba mehanizma pomažu povećati percepciju otkrivanja i formirati temelj za holističku kulturu protiv prijevara (ACFE, b.d. b).

Prema prethodnoj analizi poslovnih prijevara u poduzećima Enron, WorldCom te Societe Generale banci može se zaključiti da su upravo kodeksi ponašanja i verifikacija financijskih izvještaja od strane uprave i upravnog odbora najviše zakazali što je pomoglo počiniteljima u što dužem skrivanju prijevare i velikom gubitku potkradanih poduzeća. Iako su sva poduzeća na van izgledala kao profitabilna poduzeća u koja se isplati ulagati, situacija je bila sasvim

drugačija. Naime, prema ACFE klasifikaciji prijevvara, poslovne prijevare u poduzećima WorldCom i Enron primarno se odnose na manipulaciju financijskim izvještajima te korupciju, što upućuje na nedostatak verifikacije financijskih izvještaja od strane uprave. Dok je u slučaju Societe Generale banke riječ o prijevvari protupravnog prisvajanja imovine te povezanom prijevvarnom financijskom izvještavanju. Nadalje, prema prethodnoj analizi zaključuje se da su sustavi internih kontrola u svim primjerima neučinkoviti. Iako u svim poduzećima komponente i načela sustava internih kontrola prividno postoje, iste ne djeluju ispravno te sve komponente zajedno ne djeluju na integrirani način. Najveći nedostatak sustava internih kontrola u poduzećima Enron, WorldCom te Societe Generale banci jest potpuno neadekvatno i loše uspostavljeno odnosno neučinkovito kontrolno okruženje. Mnogi faktori utječu na uvjete u kojima se provodi kontrola, neki od njih su etičke vrijednosti, poštenje i integritet, stručnost zaposlenika, organizacijska struktura, filozofija i stil upravljanja, upravljanje ljudskim resursima i slično (Oluić, 2013., str. 3). U prethodno analiziranim slučajevima poslovnih prijevvara, nijedan od navedenih čimbenika koji utječe na uvjete provođenja kontrole nije bio zadovoljen, što upućuje na potrebu za uvođenjem robusnijeg kodeksa ponašanja.

Ovaj diplomski rad upućuje na to da neučinkovito kontrolno okruženje značajno doprinosi nastanku poslovnih prijevvara. Stoga se ovim radom preporuča poduzećima da implementiraju jasne etičke te korporativne kodekse ponašanja. Korporativni kodeksi ponašanja važni su za uspostavu jasnih smjernica o očekivanom ponašanju zaposlenika i menadžmenta unutar poduzeća. Upravljačke strukture trebaju služiti kao primjer, promovirajući poštenje, transparentnost te integritet poduzeća. Nadalje, upravljačke strukture trebaju izražavati nultu tolerantnost prema prijevvarnim aktivnostima te strogo kažnjavati pokušaje bilo koje vrste. Kako bi se spriječilo prekomjerno koncentriranje moći, nužno je uspostaviti ravnotežu u raspodjeli ovlasti. Odluke ne bi smjele biti u rukama samo jedne osobe ili male skupine ljudi, već bi trebale uključivati više razina upravljanja. Poduzeća trebaju osigurati jasno razdvajanje funkcija „prednjeg“, „srednjeg“ i „stražnjeg“ ureda, kako bi se otklonila svaka prijetnja nastanka prijevvarnih aktivnosti. Nadalje, potrebno je redovito educirati zaposlenike o etici, zakonodavstvu i najboljim praksama kako bi prepoznali neetične radnje i razumjeli posljedice takvog ponašanja. Zatim, sustavi nagrađivanja trebaju biti temeljeni na dugoročnim rezultatima, a ne samo na kratkoročnom profitu. Potrebno je izbjeći nagrađivanje rizičnih pothvata koji ugrožavaju stabilnost poduzeća. Uz to, važno je osigurati okruženje u kojemu je moguće prijaviti prijevvaru te sustav koji će štititi „zviždače“.

Nadalje, na temelju analiziranih slučajeva poslovnih prijevvara može se zaključiti da su svi slučajevi poslovnih prijevvara povezani zajedničkim nedostacima u procjeni i upravljanju rizicima. Ovi slučajevi poslovnih prijevvara jasno pokazuju da uspješno upravljanje rizicima zahtijeva ne samo praćenje eksternih faktora, već i pažljivu evaluaciju internih operacija i potencijalnih prijetnji unutar poduzeća. Ovim radom preporuča se upravljačkim strukturama poduzeća da uvedu jače procedure za procjenu rizika s naglaskom na interne komponente rizika, odnosno da uzmu u obzir mogućnost da opasnost dolazi iz poduzeća.

U analiziranim slučajevima poslovnih prijevvara primjećuju se ozbiljne slabosti internih kontrola koje su omogućile nastanak poslovnih prijevvara. Da bi se spriječile slične situacije u budućnosti, poduzeća trebaju redovito ažurirati interne kontrole kako bi se uskladile s promjenama u poslovnom okruženju i novim rizicima. Ažuriranje kontrola treba uključivati prilagodbu postojećih procedura na temelju novih saznanja, kao i integraciju naprednih tehnologija i alata za bolju prevenciju rizika. Osim toga, preporuča se uspostaviti preventivne kontrole koje će smanjiti vjerojatnost nastanka grešaka i prijevvara, kao što su automatski sustavi provjere te autorizacija transakcija.

Zatim, u analiziranim slučajevima poslovnih prijevvara primjećuju se nedostaci u komponenti informacije i komunikacija. Za uspostavu učinkovite komponente informacije i komunikacija, preporučuje se uvođenje mehanizma koji omogućuje anonimno prijavljivanje nepravilnosti i sumnjivih aktivnosti. Osim toga, preporuča se investirati u napredne tehnološke alate za praćenje informacija. To može uključivati sustave za analizu podataka te automatizirane alate za izvještavanje.

Nadalje, u analiziranim slučajevima poslovnih prijevvara vidljivo je da su ključni problemi nastali zbog nedostatka transparentnosti, neovisnosti i profesionalnog skepticizma u radu revizora te nedovoljne komunikacije i nadzora unutar poduzeća. Revizorsko društvo Arthur Andersen, koja je bilo uključeno u dva od ova tri slučaja, pokazala je ozbiljne nedostatke u objektivnosti i neovisnosti zbog sukoba interesa. Interni i eksterni nadzor u ovim slučajevima bio je neučinkovit, a ključne informacije nisu bile pravilno analizirane niti prijavljene. Kako bi se spriječile slične situacije u budućnosti, preporuča se strogo razdvajanje konzultantskih i revizorskih usluga kako bi se očuvala neovisnost revizora. Osim toga, preporuča se da poduzeća rotiraju revizorska društva kako ne bi došlo do prebliskog odnosa te time do sukoba interesa. Nadalje, potrebno je osigurati dovoljno resursa za funkcije interne revizije te promicati



profesionalni skepticizam, transparentnost i poštenje kao ključne elemente revizijskog angažmana.

Ovim diplomskim radom sugerira se upravljačkim strukturama poduzeća da se suoče s opasnostima i rizicima prijevare te da ulažu svoje vrijeme i resurse u učinkoviti sustav upravljanja rizicima prijevara. Sustavi internih kontrola ključni su instrument upravljanja rizicima prijevara jer omogućuju prepoznavanje te upravljanje rizicima na svim razinama poslovanja poduzeća. Implementacija jakih sustava internih kontrola pomaže u otkrivanju potencijalnih prijetnji u ranijim fazama, čime se štiti integritet i dugoročna održivost poslovanja poduzeća.

## 5. ZAKLJUČAK

U današnjem kompleksnom eksternom okruženju, zbog globalizacije, nepredvidivih ekonomskih uvjeta, lošeg korporativnog upravljanja, veličine poduzeća te odsustva moralnih vrijednosti zaposlenika, izloženost riziku prijevare veća je nego ikada prije. Poduzeća, osim što posluju u složenom eksternom okruženju, suočavaju se i s rastućom složenošću interne organizacijske strukture, što otežava implementaciju učinkovitih sustava internih kontrola. Kako bi se osigurala uspješnost poslovanja poduzeća, menadžment mora implementirati odgovarajući sustav internih kontrola kao instrument upravljanja rizicima, ali i podrške u ostvarivanju svih ciljeva poduzeća.

Poduzeća, zaokupljena učestalim promjenama na tržištu, širenjem svojeg poslovanja, natjecanju s konkurentima i željom za profitom, često zanemaruju važnost implementacije sustava internih kontrola putem korporativnih kodeksa ponašanja i zdravog kontrolnog okruženja. Nažalost, upravljačke strukture poduzeća to smatraju gubitkom vremena i nepotrebnim teretom za poduzeće. Takvo razmišljanje ih ubrzo vodi do ogromnih gubitaka ili do stečaja. Poduzeća koje žele osigurati svoj dugoročni uspjeh, moraju svoje resurse ulagati u instrumente upravljanja rizicima kao što su sustavi internih kontrola, koji se detaljno razmatraju u ovom radu.

Sustavi internih kontrola prema COSO okviru sustava internih kontrola sastoje se od sljedećih međusobno povezanih komponenti: kontrolno okruženje, procjena rizika, kontrolne aktivnosti, informacije i komunikacija te aktivnosti monitoringa. Kontrolno okruženje prva je i najvažnija komponenta sustava internih kontrola, na kojoj se temelje sve ostale komponente. Ako je ova komponenta neučinkovita, sve ostale komponente sustava internih kontrola također postaju neučinkovite te ne ispunjavaju svoju ulogu u upravljanju rizicima prijevare unutar poduzeća. Kako bi svih pet komponenti funkcioniralo skladno i kohezivno, ključno je da svaka komponenta zasebno učinkovito djeluje. Integritet i djelotvornost sustava internih kontrola temelje se na međusobnoj interakciji pojedinačnih dijelova. Samo uz takav pristup moguće je postići sinergiju koja osigurava postizanje postavljenih ciljeva poduzeća i učinkovito upravljanje rizicima poslovanja.

Sličnost sustava internih kontrola u poduzećima Enron, WorldCom i Societe Generale banci, u kojima su nastale poslovne prijevare, ogleda se u neučinkovitosti komponente kontrolno okruženje. Može se zaključiti da je zanemareno, loše uspostavljeno te neučinkovito kontrolno okruženje u najvećoj mjeri krivac za nastanak ovih poslovnih prijevara. Ključno je za uspostavu učinkovitog kontrolnog okruženja da poduzeća ne smatraju implementaciju etičkih i korporativnih kodeksa ponašanja gubitkom vremena, već da ulože svoje vrijeme i resurse kako bi dodali vrijednost poduzeću i osigurali jaču zaštitu od rizika prijevare. Korporativni kodeksi ponašanja su ključni za uspostavu jasnih smjernica o očekivanom ponašanju zaposlenika i menadžmenta unutar poduzeća. Oni promiču slijeđenje organizacijskih pravila i etičke standarde, te pomažu u očuvanju ugleda i integriteta poduzeća. Upravljačke strukture trebaju izražavati nultu tolerantnost prema prijevarnim aktivnostima te oštro sankcionirati pokušaje bilo koje vrste. Poštenje i etičke vrijednosti menadžmenta posebno su važni jer postavljaju „moral ili ton na vrhu“, što utječe na ponašanje zaposlenika i njihove etičke vrijednosti. Pošteno i etičko vođenje osigurava integritet u svim aspektima poslovanja, podržava održiv rast i razvoj te štiti poduzeće od potencijalnih rizika prijevara. Svaki oblik sukoba interesa treba biti u korijenu spriječen i oštro osuđivan od upravljačkih struktura. Ovakav pristup ne samo da jača povjerenje unutar poduzeća, već i osigurava da poslovni procesi budu transparentni i poštenu za sve eksterne interesno-utjecajne skupine. Naposljetku, upravljačke strukture koje dosljedno primjenjuju visoke standarde etičnosti u svojim poduzećima potiču produktivnost, lojalnost zaposlenika i dugoročnu održivost poduzeća na tržištu.

Iako je izuzetno izazovno uspostaviti učinkovito kontrolno okruženje, ovim diplomskim radom se naglašava upravljačkim strukturama, i to primarno vlasnicima poduzeća, kao i menadžmentu, važnost takvog okruženja u sprječavanju poslovnih prijevara. Ključno je primijeniti naučene lekcije iz prethodnih primjera poslovnih prijevara u razvoj sustava internih kontrola kako buduće generacije studenata ne bi analizirale nove korporativne skandale koji su poljuljali tržište i povjerenje javnosti u dobro korporativno upravljanje i upravljanje rizicima poduzeća.

## POPIS LITERATURE

1. ACCA, IAF i IMA (2022., 5. srpnja), *Internal Control and the Transformation of Entities* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/technology/transformation-of-internal-control.html>
2. ACFE (b.d. a), The Fraud Triangle, preuzeto 30. srpnja 2024. s <https://www.acfe.com/fraud-triangle.aspx>
3. ACFE (b.d. b), Top 4 Internal Controls That Reduce Fraud Losses, preuzeto 30. srpnja 2024. s <https://www.acfeinsights.com/acfe-insights/top-4-internal-controls-that-reduce-fraud-losses>
4. ACFE (b.d. c), What is Fraud?, preuzeto 30. srpnja 2024. s <https://www.acfe.com/fraud-resources/fraud-101-what-is-fraud>
5. ACFE (2024.), *Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.acfe.com/-/media/files/acfe/pdfs/rtn/2024/2024-report-to-the-nations.pdf>
6. Allen, S. (2008., listopad), Control Lessons from the Société Générale Fraud, *Bank Accounting and Finance*, 21(6), 29-34. <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aagcd%3A10%3A5135402/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aagcd%3A35376942&crl=c>
7. Arens, A.A. i Loebbecke, J.K. (1997.), *Auditing: An Integrated Approach*, New Jersey: Prentice Hall
8. Ashraf, J. (2011.), *The Accounting Fraud at WorldCom the Causes, the Characteristics, the Consequences, and the Lessons Learned*, magistarski rad, University of Central Florida, Orlando
9. Awang, N., Hussin, N., Razali, F. i Tablib, S. (2020.), Fraud Triangle Theory: Calling for New Factors, *Insight Journal*, 7(1), 54-64. DOI: [10.24191/ij.v7i0.87](https://doi.org/10.24191/ij.v7i0.87)
10. Beasley, M.S., Buckless, F.A., Glover, S.M. i Prawitt, D.F. (2019.), *Auditing Cases: An Interactive Learning Approach*, New York: Pearson Education
11. Canac, P. i Dykman, C. (2011., 7. studeni), The Tale of Two Banks: Societe Generale and Barings, *Journal of the International Academy for Case Studies*, 17(7), 11-32. <https://www.proquest.com/docview/912511472?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals>

12. Clark, W.W. i Demirag, I. (2002.), Enron: The Failure of Corporate Governance, *The Journal of Corporate Citizenship*, (3), 105-122. <https://www.jstor.org/stable/jcorpciti.8.105>
13. COSO (b.d.), COSO Organization, preuzeto 30. srpnja 2024. s <https://www.coso.org/>
14. COSO (2013.), *Internal Control – Integrated Framework, Executive Summary* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.coso.org/guidance-on-ic>
15. COSO (2017.), *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance, Executive Summary* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.coso.org/guidance-erm>
16. COSO (2023.), *Fraud Risk Management Guide, Executive Summary* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.coso.org/frauddeterrence>
17. Cuong, N.H. (2011., 15. ožujak), Factors Causing Enron's Collapse: An Investigation into Corporate Governance and Company Culture, *Corporate Ownership & Control Journal*, 8(3), 585-593. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1785199](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1785199)
18. Čendo Metzinger, T. i Toth, M. (2020.), *Metodologija istraživačkog rada za stručne studije* [e-publikacija], preuzeto s [https://www.researchgate.net/publication/344942553\\_Metodologija\\_istrazivackog\\_rada\\_za\\_strucne\\_studije](https://www.researchgate.net/publication/344942553_Metodologija_istrazivackog_rada_za_strucne_studije)
19. Dibra, R. (2016.), Corporate Governance Failure: The Case of Enron and Parmalat, *European Scientific Journal*, 12(16), 283-290. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n16p283>
20. Dorris, B. (2021., 4. studeni), Reflecting on Enron and Lessons Learned, preuzeto 30. srpnja 2024. s <https://www.acfeinsights.com/acfe-insights/2021/11/9/reflecting-on-enron-and-lessons-learned?rq=enron>
21. Hancox, D. (2007.), Strong Controls, but the Wrong Controls, *GAP News Published by the Institute of Internal Auditors*, 36(5), 1-5. <https://doi.org/10.1080/07366980701804995>
22. Harris, L. (2022., 7. listopada), 20 Years After Sarbanes-Oxley, preuzeto 30. srpnja 2024. s <https://www.acfeinsights.com/acfe-insights/2022/9/7/20-years-after-sarbanes-oxley>
23. Higson, A. i Kassem, R. (2012.), The New Fraud Triangle Model, *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3(3), 191-195. [https://www.researchgate.net/publication/256029158\\_The\\_New\\_Fraud\\_Triangle\\_Model](https://www.researchgate.net/publication/256029158_The_New_Fraud_Triangle_Model)
24. Hrvatska revizorska komora (2024.), *Priručnik za međunarodne standarde kontrole kvalitete, revidiranje, uvide, ostale usluge s izražavanjem uvjerenja i povezane usluge* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.revizorska-komora.hr/medjunarodni-standardi-upravljanja-kvalitetom-a81>

25. Jackson, K.R., Holland, D.V., Albrecht, C. i Woolstenhulme, D.R. (2010.), Fraud Isn't Just for Big Business: Understanding the Drivers, Consequences, and Prevention of Fraud in Small Business, *The Journal of International Management Studies*, 5(1), 160-164. <https://www.semanticscholar.org/paper/Fraud-Isn%27t-Just-For-Big-Business%3A-Understanding-of-Jackson-Holland/d8536f7f724e4c866b0fbe2dd0a251c351b00762>
26. Jurić, E., Grubišić, A. i Galzina, F. (2019.), Sprječavanje poslovnih prijevara primjenom indikatora ranog upozorenja, u: Mačev, D. i Zlatković, D. (ur.), *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku* (str. 77-87.), Šibenik: Veleučilište u Šibeniku
27. KPMG (2013.), *COSO Internal Control – Integrated Framework 2013* [e-publikacija], preuzeto s <https://kpmg.com/hr/en/home.html>
28. Kuhn, R.J. i Sutton, S. (2006., studeni), Learning from WorldCom: Implications for Fraud Detection through Continuous Assurance, *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 3, 61-80. [https://www.researchgate.net/publication/220010876\\_Learning\\_from\\_WorldCom\\_Implications\\_for\\_Fraud\\_Detection\\_through\\_Continuous\\_Assurance](https://www.researchgate.net/publication/220010876_Learning_from_WorldCom_Implications_for_Fraud_Detection_through_Continuous_Assurance)
29. Oluić, A. (2013.), Ocjena sustava internih kontrola – rezultati empirijskog istraživanja, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 11(1), 1-16. <https://hrcak.srce.hr/104645>
30. Pichet, E. (2008.), What Governance Lessons Should be Learnt from the Société Générale's Kerviel Affair?, *La revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, 3, 117-138. [https://www.researchgate.net/publication/228308998\\_What\\_Governance\\_Lessons\\_Should\\_be\\_Learnt\\_from\\_the\\_Societe\\_Generale%27s\\_Kerviel\\_Affair](https://www.researchgate.net/publication/228308998_What_Governance_Lessons_Should_be_Learnt_from_the_Societe_Generale%27s_Kerviel_Affair)
31. Segal, T. (2024.), Enron Scandal and Accounting Fraud, preuzeto 30. srpnja 2024. s <https://www.investopedia.com/updates/enron-scandal-summary/>
32. Sidak, J.G. (2003., 1. listopada), The Failure of Good Intentions: The WorldCom Fraud and the Collapse of American Telecommunications After Deregulation, *Yale Journal on Regulation*, 20(2), 207-267. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=335180](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=335180)
33. Soltani, B. (2012.), The Anatomy of Corporate Fraud: A Comparative Analysis of High Profile American and European Corporate Scandals, *Journal of Business Ethics*, 120(2), 251-274. <https://www.jstor.org/stable/42921335>

34. Suman, S. i Mijić, H. (2014.), Čimbenici korporativnog upravljanja u sprječavanju prijevare, *Računovodstvo, revizija i financije*, 14(9), 123-128. <https://www.rif.hr/clanak-15770/>
35. The Institute of Internal Auditors (2019.), *Fraud and Internal Audit: Assurance over Fraud Controls Fundamental to Success* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.theiia.org/en/content/position-papers/2019/fraud-and-internal-audit-assurance-over-fraud-controls-fundamental-to-success/>
36. The Institute of Internal Auditors (2020.), *The IIA's Three Lines Model – An Update of the Three Lines of Defense* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.theiia.org/en/content/position-papers/2020/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense/>
37. Tušek, B. i Halar, P. (2017.), Okvir za oblikovanje, implementaciju i procjenu sustava internih kontrola, *RiF – Računovodstvo i financije*, 63(5), 42-47. <https://www.rif.hr/>
38. Tušek, B. i Halar, P. (2022.), Kontinuirana interna revizija, *RiF – Računovodstvo i financije*, 68(10), 90-98. <https://www.rif.hr/>
39. Tušek, B. i Halar, P. (2023.), Sustav interne kontrole u digitalnoj ekonomiji, *RiF – Računovodstvo i financije*, 69(2), 80-94. <https://www.rif.hr/>
40. Tušek, B., Žager, L. i Barišić, I. (2014.), *Interna revizija*, Zagreb: HZRiFD
41. Walker, R. (2017., 20. siječnja), *Scandal at Société Générale: Rogue Trader or Willing Accomplice*, Illinois: Kellogg School of Management
42. Wolfe, D.T. i Hermanson, D.R. (2004.), The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud, preuzeto 10. kolovoza 2024. s <https://digitalcommons.kennesaw.edu/facpubs/1537/>

## POPIS SLIKA

Slika 1: Ciljevi internih kontrola prema COSO okviru sustava internih kontrola iz 2013. godine .....	6
Slika 2: Razlozi koji su potaknuli potrebu za ažuriranjem originalnog COSO okvira sustava internih kontrola .....	10
Slika 3: COSO kocka sustava internih kontrola iz 2013. godine .....	10
Slika 4: Trokut prijevare.....	29
Slika 5: Dijamant prijevare .....	31
Slika 6: Model tri linije globalnog Instituta internih revizora.....	37



## POPIS TABLICA

Tablica 1: Pet komponenti i 17 načela sustava internih kontrola prema COSO okviru sustava internih kontrola iz 2013. godine .....	14
Tablica 2: Ocjena komponente kontrolno okruženje prema rezultatima istraživanja autorice Oluić (2013.) .....	16
Tablica 3: Ocjena komponente procjena rizika prema rezultatima istraživanja autorice Oluić (2013.) .....	16
Tablica 4: Ocjena komponente kontrolne aktivnosti prema rezultatima istraživanja autorice Oluić (2013.) .....	17
Tablica 5: Ocjena komponente informacije i komunikacija prema rezultatima istraživanja autorice Oluić (2013.) .....	18
Tablica 6: Ocjena komponente aktivnosti nadzora prema rezultatima istraživanja autorice Oluić (2013.) .....	18
Tablica 7: Izazovi u sustavu internih kontrola s kojima se suočavaju poduzeća prema rezultatima istraživanja ACCA i ostalih (2022.) .....	20
Tablica 8: Učinkovitost linija obrane s obzirom na njihove uloge prema Modelu tri linije globalnog Instituta internih revizora prema rezultatima istraživanja ACCA i ostalih (2022.).	20
Tablica 9: Rang odabranih elemenata Modela tri linije globalnog Instituta internih revizora prema rezultatima istraživanja ACCA i ostalih (2022.) .....	21
Tablica 10: Utjecaj transformacijskih aktivnosti na kontrolni rizik prema rezultatima istraživanja ACCA i ostalih (2022.) .....	21
Tablica 11: Utjecaj povećanog opsega podataka na učinkovitost sustava internih kontrola prema rezultatima istraživanja ACCA i ostalih (2022.) .....	21
Tablica 12: Postojeća primjena ili planirana primjena tehnika kontinuirane revizije i/ili kontinuiranog monitoringa kao dijela sustava internih kontrola prema rezultatima istraživanja ACCA i ostalih (2022.).....	22
Tablica 13: Utjecaj hibridnog načina rada na učinkovitost sustava internih kontrola prema rezultatima istraživanja ACCA i ostalih (2022.) .....	23
Tablica 14: Pregled osnovnih kategorija poslovnih prijevara i prosječnih gubitaka po kategoriji prijevare prema rezultatima istraživanja koje je proveo ACFE od siječnja 2022. do rujna 2023. godine .....	27

Tablica 15: Komponente COSO okvira upravljanja rizicima poduzeća – Integracija sa strategijom i izvršenjem .....	35
Tablica 16: Šest načela Modela tri linije globalnog Instituta internih revizora.....	38
Tablica 17: Kontrolno okruženje poduzeća Enron .....	45
Tablica 18: Procjena rizika poduzeća Enron .....	45
Tablica 19: Interne kontrole poduzeća Enron.....	46
Tablica 20: Informacije i komunikacija poduzeća Enron.....	47
Tablica 21: Aktivnosti monitoringa poduzeća Enron .....	47
Tablica 22: Kontrolno okruženje poduzeća WorldCom .....	54
Tablica 23: Procjena rizika poduzeća WorldCom .....	55
Tablica 24: Interne kontrole poduzeća WorldCom.....	55
Tablica 25: Informacije i komunikacija poduzeća WorldCom.....	56
Tablica 26: Aktivnosti monitoringa poduzeća WorldCom .....	57
Tablica 27: Kontrolno okruženje Societe Generale banke .....	63
Tablica 28: Procjena rizika Societe Generale banke .....	65
Tablica 29: Interne kontrole Societe Generale banke.....	66
Tablica 30: Informacije i komunikacija Societe Generale banke.....	67
Tablica 31: Aktivnosti monitoringa Societe Generale banke .....	68

## ŽIVOTOPIS

Julia Schwaiberger rođena je 19. travnja 2000. godine u Zagrebu. Nakon završene osnovne škole Ksaver Šandor Gjalski upisuje gimnaziju Tituša Brezovačkog. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu upisuje 2019. godine kao redoviti student na sveučilišnom integriranom prijediplomskom i diplomskom studiju Poslovne ekonomije. Na četvrtoj godini odabire usmjerenje Računovodstvo i revizija. Tijekom studija radi kao pripravnik u reviziji u revizorskom društvu Mazars Cinotti Consulting d.o.o., administrativni zaposlenik u Zagrebačkoj banci d.d., pripravnik u računovodstvu u poduzeću Pliva Hrvatska d.o.o., profesor ekonomske grupe predmeta u srednjoj školi Prva ekonomska škola Zagreb te demonstrator iz njemačkog jezika na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. Tijekom studiranja bila je aktivna i u studentskog udruzi Financijski klub u sklopu kojeg je osnivala podcast Shegrt. Dobro se snalazi u računovodstvenom programu SAP, te odlično poznaje MS Office programe. Služi se njemačkim i engleskim jezikom. Komunikativna je i spremna za timski rad.