

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilišni specijalistički studij (Računovodstvo, revizija i analiza)

Pamela Legradi

**RANI SIGNALI UPOZORENJA NA POTENCIJALNU
PRIJEVARU**

Specijalistički rad sveučilišnog specijalističkog studija

Osijek, 2025.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilišni specijalistički studij (Računovodstvo, revizija i analiza)

Pamela Legradi

RANI SIGNALI UPOZORENJA NA POTENCIJALNU PRIJEVARU

Specijalistički rad sveučilišnog specijalističkog studija

JMBAG: 1325

e-mail: pamelalegradi@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Robert Zenzerović

Osijek, 2025.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics and Business in Osijek
University Specialist Study (*Accounting, Auditing and Analysis*)

Pamela Legradi

EARLY WARNING SIGNALS OF POTENTIAL FRAUD

final paper

Osijek, 2025.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je specijalistički rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. Izjavljujem da sam autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studentice: Pamela Legradi

JMBAG: 1325

OIB: 79837680447

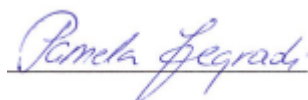
e-mail za kontakt: pamelalegradi@gmail.com

Naziv studija: Sveučilišni specijalistički studij Računovodstvo, revizija i analiza

Naslov rada: Rani signali upozorenja na potencijalnu prijevaru

Mentor rada: prof. dr. sc. Robert Zenzerović

U Osijeku, 2025. godine

Potpis: 

Rani signali upozorenja na potencijalnu prijevare

Sažetak

Svaka organizacija, bez obzira na veličinu i sektor, podložna je prijevari, stoga je ključno prepoznati rane signale potencijalne poslovne prijevare što je prije moguće kako bi se poduzele potrebne mjere zaštite. Takvi signali nazivaju se „rani signali upozorenja na potencijalnu prijevare“ ili „crvene zastavice“ (eng. „red flags“), a karakteriziraju ih situacije koje nisu tipične i koje odstupaju od uobičajenih aktivnosti. Ključno je napomenuti da su navedeni signali pokazatelji koji sugeriraju daljnju istragu, a ne dokaz da je prijevare počinjena. Svrha ovog rada je utvrditi odnos poslovnih subjekata prema ranim signalima na potencijalnu poslovnu prijevare, unutarnjim kontrolama, edukacijama te ispitati kako strah i sankcije utječu na spremnost prijave prijevare. Metode istraživanja uključuju sekundarne podatke i istraživanje koje je provedeno u listopadu 2023. godine putem anketnog upitnika koji su ispunjavali zaposlenici koji rade u poduzećima koja kotiraju na Zagrebačkoj burzi. Rezultati provedene ankete pokazali su kako najveći dio ispitanika navodi da nije bilo slučajeva poslovnih prijevare, što može značiti da je postojeći sustav unutarnje kontrole djelotvoran, da ne postoji dovoljno prepoznavanje prijevare ili da se takvi događaji ne prijavljuju. Znatno dio ispitanika smatra da organizacija stvara ozračje pogodno za prijavu sumnjivih radnji, ali postoji i određeni strah ili zabrinutost po pitanju mogućih posljedica za one koji otkrivaju nepravilnosti. Isto tako, mnogi ispitanici smatraju da bi provedba strožih kazni za one koji počinje prijevare dovela do smanjenja istih u budućnosti. Iz navedenog se može zaključiti da razumijevanje, prepoznavanje i korištenje ranih signala upozorenja na potencijalne poslovne prijevare nije bitno samo za osobe na rukovodećim pozicijama, već i za zaposlenike unutar organizacije.

Ključne riječi: prijevare, rani signali upozorenja na potencijalnu prijevare, crvene zastavice

Early warning signals of potential fraud

Abstract

Business fraud is a problem faced by organizations all over the world. Every organization, regardless of size and industry, is susceptible to fraud. Therefore, it is crucial to recognize the signals of potential fraud as early as possible in order to take the necessary protective measures. Such signals are referred to as "early warning signals of potential fraud" or red flags and are characterized by situations that are not typical and deviate from usual activities. Understanding, recognizing and taking advantage of fraud signals is important for individuals in management positions and employees within the organization. It is important to note that early warning signals of potential fraud are indicators that suggest further investigation, not proof that fraud has been committed. The purpose of this paper is to examine business entities' attitudes toward early warning signals of potential fraud, internal controls, and employee training, and to investigate how fear and sanctions influence their willingness to report fraudulent activities. The research methods include secondary data and survey conducted in October 2023. through a questionnaire completed by employees working at companies listed on the Zagreb Stock Exchange. The results of the survey showed that most respondents stated that there were no cases of business fraud, which may indicate that the existing internal control system is effective, that fraud is not recognized or that such events are not reported. A significant portion of respondents believe that the organization creates an environment conducive to reporting suspicious activities, but there is also a certain fear or concern regarding the potential consequences for those who disclose irregularities. Additionally, many respondents believe that implementing stricter penalties for those who commit fraud would lead to a reduction in such activities in the future. It can be concluded that understanding, recognizing and using „early warning signals of potential business fraud“ is crucial not only for those in leadership positions but also for employees within the organization.

Keywords: fraud, early warning signals of potential fraud, red flags

Sadržaj

1.Uvod	1
2. Prijevare u poslovanju	4
2.1 Velike financijske prijevare 20-tog stoljeća	5
2.2. Vrste poslovnih prijevara	6
2.3. Trokut i dijamant prijevare - teorijski koncepti	8
2.3.1. Operativni trokut prijevare	9
2.3.2. Dijamant prijevare	10
3. Ljudski faktor u prijevarama	12
3.1. Profil prevaranta	12
3.2. Motivacija i racionalizacija za počinjenje poslovne prijevare	13
4. Rani signali upozorenja na poslovnu prijevaru	16
4.1. Faze prepoznavanja.....	17
4.2. Čimbenici poslovnih prijevare	19
4.2.1. Organizacijsko okruženje.....	19
4.2.2. Osobne karakteristike.....	22
4.3. Skala poslovne prijevare	25
4.4. Rani signali upozorenja na prijevarno financijsko izvještavanje	26
4.4.1. Bihevioralna obilježja	26
4.4.2. Situacijska obilježja	27
4.4.3. Organizacijska obilježja.....	28
4.4.4. Financijska obilježja	29
4.4.5. Transakcijska obilježja.....	29
5. Kodeks korporativnog upravljanja	30
5.1 Nadzorni odbor i uprava.....	31
5.1.1. Nadzorni odbor	31
5.1.2. Uprava.....	32

5.2 Upravljanje rizicima i unutarnja kontrola	33
5.2.1. Uloga nadzornog odbora, uprave i revizijskog odbora	33
5.2.2. Prijava nepravilnosti	34
6. Metodologija rada	36
6.1 Uzorak provedenog istraživanja	37
6.2 Izračun veličine uzorka	37
7. Rezultati istraživanja ranih signala upozorenja na potencijalnu poslovnu prijevaru.....	39
7.1 Rezultati i interpretacija rezultata provedenog istraživanja	39
8. Rasprava.....	66
9. Zaključak	72
Literatura	74
Popis grafikona	I
Popis tablica	III
Popis slika.....	IV
Anketni upitnik.....	V

1.Uvod

Prijevare sežu daleko u prošlost. Prema Bologni (1984) sam čin može se pronaći još u Bibliji gdje je u Knjizi Postanka Evu je prevarila zmija lažući joj da će ona i Adam biti kao bogovi ako pojedu plod sa stabla spoznaje dobra i zla.

„Nato će zmija ženi: 'Ne, nećete umrijeti! Nego, zna Bog: onog dana kad budete s njega jeli, otvorit će vam se oči, i vi ćete biti kao bogovi koji razlučuju dobro i zlo.'“ (Biblija, Knjiga Postanka, 3:4-5)

Prema Singletonu et al. (2006) antiteze istini, pravdi, poštenju i pravičnosti su prijevare, obmana, laž i nepoštenje. Prijevare podrazumijeva manipuliranje pojedinaca da djeluju na način koji je u suprotnosti s njihovom vlastitom dobrobiti. Dok se prijevare može koristiti kao sredstvo prisiljavanja drugih da djeluju protiv vlastitih interesa, ona se također može koristiti kao oblik samoobrane ili u svrhu preživljavanja. Međutim, u suvremenom društvu prijevare se općenito smatra zlonamjernom i vrijednom osude, a njezino opravdavanje, ako ga ima, odnosi se samo na slučajeve preživljavanja.

Ramamoorti et al. (2013) smatraju kako je koncept prijevare intrigantan zbog toga što je istovremeno svakodnevan i krajnje ozbiljan. Isti autori navode da je prijevare sveprisutan fenomen koji se može naći u različitim aspektima života, pri čemu se većina pojedinaca, svjesno ili nesvjesno, u nekom trenutku svog života upusti u prijevarno ponašanje. Prijevare, posebice prijevare u poslovanju, razvile su se u svjetski problem za vlade i društva svake pojedine nacije.

Prijevare u poslovanju nisu samo točno ili netočno prikazivanje financijskih rezultata, navodi Young (2014). Naime, navedeni autor smatra da u slučajevima kada su netočnosti uzrokovane ljudskom i nenamjernom pogreškom, iste nisu prijevare jer je namjera bila navesti financijske rezultate ispravno. Suprotno tomu, ako je brojkama namjerno manipulirano ili su radnje poduzete nepromišljeno i s namjerom prijevare, to je onda potpuno drugačija situacija i tada se radi o prijevarnim aktivnostima.

Stamler et al. (2014) navode da nijedan subjekt nije izuzet od rizika prijevare. To je zato što prijevare ne diskriminira i bez iznimke može utjecati na bilo koju organizaciju, bez obzira na njezin sektor, veličinu ili zemljopisni položaj; ne pravi razliku između javnih i privatnih

subjekata, niti razmatra njihove aktivnosti, utjecaj na okoliš, održivost, javni imidž ili dugovječnost.

U otkrivanju prijevара vrlo značajnu ulogu imaju rani signali upozorenja na potencijalnu prijevaru ili crvene zastavice (engl. „red flags“). Padgett (2015) ih opisuje kao znak upozorenja da postoji opasnost a obuhvaćaju situacije koje odstupaju od norme, koje nisu tipično ponašanje i koje zahtijevaju daljnju istragu. Ono što je važno je da isti ne podrazumijevaju krivnju ili nevinost, već isključivo nagovještavaju potencijalne signale prijevara koji iziskuju daljnje razmatranje.

Upravo rani signali upozorenja na potencijalnu prijevaru omogućuju da se potencijalne prijevarne ili sumnjive aktivnosti pravovremeno prepoznaju, a kako bi isto bilo što uspješnije potrebne su edukacije zaposlenika. Uz navedeno, učinkovit sustav za prijavu nepravilnosti osigurava da zaposlenici, osjećajući se sigurno i uvjereno da će se počinitelji sankcionirati, prijave svoje sumnje bez straha. Isto tako, za dugoročni opstanak poslovnih subjekata važan je i djelotvoran sustav upravljanja rizicima i unutarnja kontrola. U skladu sa prethodno navedenim, **predmet** istraživanja ovoga rada su rani signali upozorenja na prijevaru u poslovanju, unutarnje kontrole te odnos između percepcije korisnosti edukacija o ranim signalima upozorenja na potencijalnu poslovnu prijevaru i učestalosti prijevara u organizacijama. Istraživanje je provedeno korištenjem anketnog upitnika na uzorku od 94 poslovnih subjekata čije su vrijednosnice kotirale na Zagrebačkoj burzi u 2023. godini. **Problem** istraživanja sadržan je u identifikaciji odgovarajućih kontrolnih mehanizama relevantnih za prepoznavanje ranih signala upozorenja na potencijalnu poslovnu prijevaru te sustava upravljanja rizicima i unutarnjim kontrolama. **Svrha** ovog rada je utvrditi odnos poslovnih subjekata prema sustavu unutarnjih kontrola i upravljanja rizicima povezanih s poslovnim prijevarama u sprječavanju i otkrivanju sumnjivih aktivnosti, istražiti utjecaj edukacija zaposlenika na otkrivanje prijevara te utjecaj straha i sankcija na spremnost zaposlenika da prijave sumnjive aktivnosti.

U skladu sa navedenom svrhom rada, **ciljevi** istraživačkog rada su:

C1: Istražiti postoje li statistički značajne povezanosti između sustava unutarnjih kontrola i učinkovitog sustava upravljanja rizicima u sprječavanju i otkrivanju sumnjivih aktivnosti u poslovnim subjektima koji kotiraju na Zagrebačkoj burzi

C2: Utvrditi odnos između edukacija zaposlenika o ranim signalima upozorenja na potencijalnu poslovnu prijevare i otkrivanja potencijalnih poslovnih prijevare.

C3: Ispitati utjecaj straha od negativnih posljedica i percepcije o sankcijama na spremnost zaposlenika da prate i prijavljuju sumnjivo ponašanje

Nastavno na navedene ciljeve istraživanja, specijalistički rad s naslovom „Rani signali upozorenja na potencijalnu prijevare“ nameće sljedeće tri hipoteze koje će u zaključku istraživanja biti prihvaćene ili odbačene:

H1: Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između učinkovitosti sustava unutarnjih kontrola i učinkovitosti sustava upravljanja rizicima povezanih s poslovnim prijevarama u sprječavanju i otkrivanju sumnjivih aktivnosti.

H2: Edukacija zaposlenika o ranim signalima upozorenja na potencijalnu poslovnu prijevare doprinosi lakšem otkrivanju potencijalnih poslovnih prijevare.

H3: Strah od negativnih posljedica i izostanak sankcija za zaposlenike koji su počinili poslovnu prijevare pridonosi smanjenoj spremnosti zaposlenika da prate i prijavljuju sumnjivo ponašanje.

Specijalistički rad je koncipiran u devet poglavlja u kojima su prikazani različiti aspekti predmeta istraživanja. Nakon uvodnog poglavlja, u drugom dijelu rada postavljen je teorijski okvir u kojem se prikazuju velike financijske prijevare 20.-tog stoljeća, vrste poslovnih prijevare te trokut i dijamant prijevare. Treći dio rada posvećen je ulozi ljudskog faktora u prijevarama, a odnosi se ponajprije na profil prevaranata te motivaciju i racionalizaciju u počinjenju prijevare. U četvrtom dijelu rada objašnjavaju se rani signali upozorenja na poslovnu prijevare koji uključuju faze prepoznavanja, čimbenike i skalu poslovne prijevare te rane signale upozorenja na prijevareno financijsko izvještavanje. Zatim, peti dio rada odnosi se na Kodeks korporativnog upravljanja dok se šesti dio odnosi na metodologiju rada. U sedmom poglavlju se prikazuju, analiziraju i interpretiraju rezultati a u osmom poglavlju se testiraju hipoteze i donose zaključci istraživanja. Posljednje, deveto poglavlje, posvećeno je zaključku rada u kojem se između ostalog navode ograničenja istraživanja te otvorena pitanja za buduća istraživanja.

2. Prijevarare u poslovanju

Prijevarare obuhvaćaju širok raspon metoda koje uključuju različite prijevarne taktike koje koriste pojedinci kako bi stekli nepravednu prednost nad drugima. To može uključivati korištenje lažnih sugestija, potiskivanje istine, obmanu, podmuklost, prepredenost i sve druge nepoštene vještine i metode koje služe kako bi se prevarila druga osoba.

Wells (2018) prijevaru opisuje kao kriminalnu aktivnost koja za primarni cilj ima stjecanje osobne koristi. Stoga, prijevara obuhvaća svaku namjernu radnju osmišljenu da nezakonito liši druge njihove imovine. Postoje zajedničke karakteristike u svim vrstama prijevarare koje se mogu sažeti na: lažnu izjavu ili krivo predstavljanje, spoznaju da je dana lažna izjava ili predstavljanje (što označava namjeru), žrtvino oslanjanje na takvu izjavu ili predstavljanje i stvarnu štetu prouzročenu tim oslanjanjem.

„Tko u namjeri da sebi ili drugome, riječju ili radnjom, pribavi kakvu protupravnu imovinsku korist lažnim predstavljanjem ili prikrivanjem ili izopačenjem činjenica dovede koga u zabludu ili održava u zabludi u kojoj se ovaj nalazi, učini obmanu, podvalu i time ga navede da ovaj na štetu svoje ili tuđe imovine ili svojih ili tuđih imovinskih interesa nešto učini ili ne učini ili trpi, učinio je prijevaru“ (Proklin et al., 2002:79).

Čin prijevarare obično uključuje tri komponente ili koraka (Wells, 2018:4):

- djelo,
- prikrivanje,
- pretvorbu.

Da bi prijevaru uspješno izvršili, počinitelji općenito moraju proći kroz sva tri koraka, tj. počinjenje djela, njegovo prikrivanje i pretvorbu ukradenog (bilo za vlastitu ili tuđu korist). Djelo prijevarare obično je krađa ili obmana, dok nakon počinjenja djela počinitelj obično pokušava prikriti zločin što je ujedno i krucijalni element prijevarare. Nakon izvršenja i prikrivanja prijevarnog djela, počinitelj mora nezasluženu korist „pretočiti“ u svoju ili tuđu korist što je ujedno i posljednji čin - pretvorba. Kod sitnih krađa takva pretvorba najčešće se radi tako što počinitelj obavi transakciju (kupnju) s ukradenim sredstvima.

2.1 Velike financijske prijevare 20-tog stoljeća

Prema Schilit et al. (2018) financijske prijevare postoje otkako postoje korporacije i investitori a iste će se događati i u budućnosti što navedeni autori opisuju citatom iz Biblije: „Što je bilo, opet će biti, i što se činilo, opet će se činiti, i nema ništa novo pod suncem“ (Biblija, Propovjednik 1,9).

Najpoznatija financijska prijevarena prošlog stoljeća zasigurno je ona koju je počinio Charles Ponzi. Naime, Singleton (2006) navodi kako je tijekom 1920. Charles Ponzi osmislio plan za sudjelovanje u prodaji poštanskih kupona, što je uključivalo kupnju kupona iz Španjolske i njihovu prodaju poštanskoj službi SAD-a uz značajnu zaradu. Kako bi osigurao potrebna sredstva za ovaj pothvat, Ponzi je mamio potencijalne ulagače ekstravagantnim obećanjima povrata od 50% u roku od samo 90 dana. U početku je Ponzi koristio novac prikupljen od novih ulagača kako bi isplatio povrate obećane ranijim sudionicima. Međutim, na kraju je morao koristiti sredstva dobivena od ranijih investitora kako bi održao prijevaru. Kao rezultat svojih prijevarnih aktivnosti, Ponzi je osuđen na zatvorsku kaznu za prijevaru približno 40.000 ljudi u iznosu od čak 15 milijuna dolara. Danas se ovakva vrsta prijevara obično naziva Ponzijeva shema, a neki smatraju da je ovakva shema i dalje najzastupljeniji oblik prijevare. Početkom 1980-ih pojavio se veliki skandal koji je uključivao štedno-kreditne institucije, nakon čega su uslijedile prijevare u energetsom i telekomunikacijskom sektoru tijekom 1990-ih. To je označilo početak porasta prijevarnih aktivnosti koje su se nastavile u ranim 2000-ima, i to u raznim industrijama. Značajni primjeri takvih prijevara uključuju prijevare u industriji Waste Management koja se bavila upravljanjem otpada, zatim Enron u energetici, WorldCom u telekomunikacijama, Adelphia u medijima, Fannie Mae u vladi i HealthSouth u zdravstvenim uslugama. Ove prijevare, koje su se dogodile u relativno kratkom vremenskom roku, uključivale su neke od najvećih prijevara ikada zabilježenih. Dok je prijevarena WorldCom izazvala veće financijske troškove, skandal s Enronom imao je značajniji utjecaj na poslovnu zajednicu. Godine 2001. Enron je podnio zahtjev za bankrot nakon što je otkrio velika odstupanja u financijskim izvješćima u pogledu prihoda i obveza, dok su 2002. godine posljedice skandala s Enronom dovele do propasti revizorske tvrtke Arthur Andersen. Godine 2002. Kongres SAD-a donio je Sarbanes-Oxleyjev zakon (SOX) kao odgovor na razne slučajeve prijevara.

SOX je bio dizajniran kako bi obnovio povjerenje investitora u kapitalna tržišta i pomogao u eliminaciji prijevара u financijskim izvještajima kod javnih poduzeća, dok je istovremeno značajno povećao kazne za korporativne računovodstvene prijevare (Wells, 2018:309).

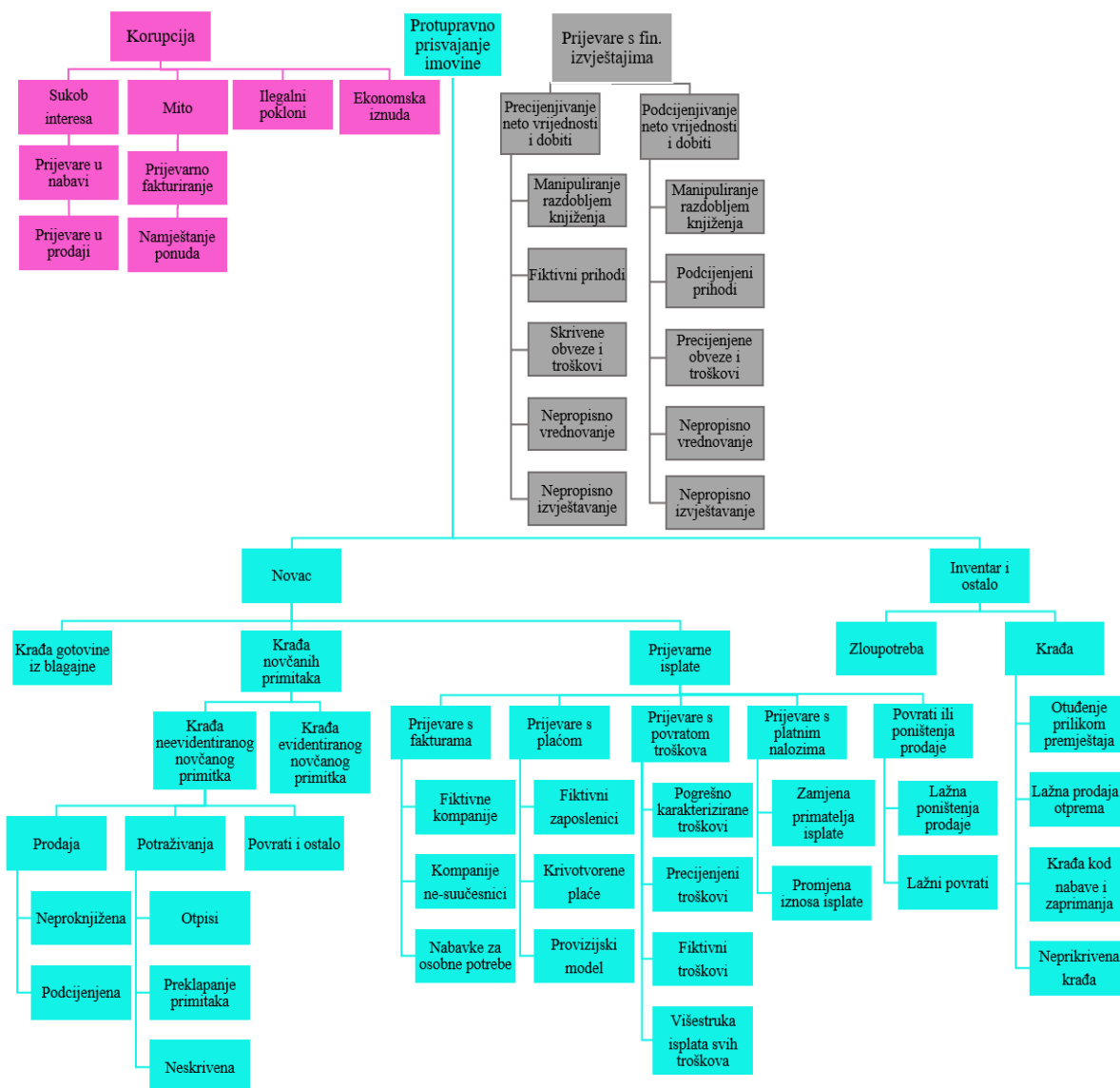
2.2. Vrste poslovnih prijevара

„Prijevара, bilo da se radi o prijevаrnom financijskom izvještavanju ili zloupotrebi imovine, uključuje potisak ili pritisak za činjenje prijevара, uočenu priliku za počinjanje i neko opravdanje djelovanja“ (Hrvatska revizorska komora, 2010:170).

Albrecht et al. (2011) navode da kada je riječ o kategorizaciji prijevара, jedna od najčešćih podjela prijevара su one počinjene protiv organizacija i one počinjene u ime organizacija. Prijevара od strane zaposlenika spada u prvu kategoriju, gdje sama organizacija postaje žrtva. S druge strane, prijevара s financijskim izvještajima spada u drugu kategoriju, gdje osobe na rukovodećim pozicijama čine prijevаru u ime organizacije kako bi manipulirale financijskim rezultatima. To se obično radi kako bi se stvorio privid boljih financijskih rezultata. U ovom scenariju, rukovoditelji imaju koristi od povećanja cijena dionica dok su žrtve investitori koji imaju dionice u tvrtki. Ponekad rukovoditelji manipuliraju s financijskim izvještajima kako bi sami sebi osigurali veće bonuse na kraju godine. Ova vrsta poslovne prijevара obično se primjećuje u tvrtkama koje se suočavaju s gubicima ili imaju znatno nižu dobit od očekivane. Isti autori navode kako ACFE¹ nudi još jednu metodu kategorizacije prijevара, definirajući "profesionalnu prijevаru" kao namjerno iskorištavanje ili nepravilno korištenje resursa ili imovine organizacije za osobnu korist. Ova vrsta prijevара proizlazi iz neetičkog ponašanja pojedinaca unutar organizacije, uključujući kako zaposlenike tako i menadžere i druge osobe na rukovodećim pozicijama. Prijevара na radnom mjestu obuhvaćaju širok raspon aktivnosti te mogu varirati od manjih prekršaja, kao što je zlouporaba pauze za ručak, do sofisticiranih visokotehnoloških metoda prijevара. U svakom slučaju, ACFE kategorizira poslovne prijevара u sljedeće tri skupine (Slika 1.):

- protupravno prisvajanje imovine,
- korupcija,
- prijevаrno financijsko izvještavanje.

¹ Udruženje ovlaštenih istražitelja prijevара (eng. Association of Certified Fraud Examiners - ACFE)



Slika 1. ACFE stablo prijevvara²

Izvor: Izrada autora prema istraživanju Udruženja ovlaštenih istražitelja prijevvara Hrvatska, 2022.

Korupcija podrazumijeva da prevaranti koriste svoju moć kako bi stekli osobnu korist kršeći tako svoju odgovornost prema poslodavcu. Ova kategorija podijeljena je na ilegalne poklone, ekonomske iznude, sukob interesa koji se odnosi na prijevare u nabavi i prodaji, i mito koji se odnosi na prijevarno fakturiranje i namještanje ponuda. Prema ACFE Hrvatska (2022), u kategoriji korupcije, u Hrvatskoj je najzastupljenije primanje ili davanje mita u obliku novca ili

² ACFE stablo prijevvara je prilagođeno je prijevarama počinjenim u Republici Hrvatskoj (Udruženje ovlaštenih istražitelja prijevvara Hrvatska, 2022).

poklona dok je drugi najčešći oblik korupcije preusmjerenje poslovne prilike to jest kupnje ili prodaje. Druga skupina poslovne prijevare je protupravno prisvajanje imovine a odnosi se na nezakonito prisvajanje ili nepropisno korištenje resursa subjekta. Ova vrsta poslovne prijevare dominira u Hrvatskoj prema rezultatima istraživanja ACFE Hrvatska (2022). Prijevare s financijskim izvještajima uključuju lažiranje financijskih zapisa organizacije kod kojih se razlikuje precjenjivanje ili podcjenjivanje neto vrijednosti i dobiti. Razni oblici poslovnih prijevare koje se mogu grupirati u ovoj kategoriji, prema istraživanju ACFE Hrvatska (2022), manje su učestale u Hrvatskoj.

2.3. Trokut i dijamant prijevare - teorijski koncepti

Prema Stamleru et al. (2014) postoje dva istaknuta modela za razumijevanje osnovnih motivacija pojedinaca koji sudjeluju u prijevarnim aktivnostima, kao i čimbenika okoline koji omogućuju prijevaru. Prvi model, poznat kao "trokut prijevare", formulirao je Donald Cressey tijekom 1950-ih i 1960-ih godina. Pojava prijevare, među zaposlenicima koji su inače bili od povjerenja, može se objasniti „trokutom prijevare“. Naime, na temelju Cresseyvih (1973) razgovora s otprilike dvjestotinjak osoba uključenih u prijevarne aktivnosti, utvrđeno je da osobe kojima se u početku vjerovalo mogu postati počinitelji prijevare uz tri posebna uvjeta. Prvi je kada počinitelj svoju financijsku situaciju doživljava kao ozbiljan problem koji nitko drugi ne može riješiti. Drugi je kada počinitelj pod cijenu povrede povjerenja koje mu je dano dolazi do zaključka da ovaj problem može tajno riješiti. Posljednji, to jest treći uvjet, je kada počinitelj može opravdati svoje postupke tako da zadrži percepciju o sebi kao o pojedincu kojemu se mogu povjeriti sredstva ili imovina.

Na temelju Cresseyjevih opažanja, formuliran je „trokut prijevare“ kao rezultat njegovih empirijskih otkrića. Ovaj se koncept sastoji od tri bitna elementa za koje je Cressey (1973) vjerovao da su nužni da bi se pojedinac uključio u prijevarne aktivnosti:

- **Pritisak** koji može potjecati iz različitih izvora, kao što su ovisnosti (alkohol, kockanje ili droge), ili iz težnje kao načinu života koji nadilazi nečije financijske mogućnosti.
- **Racionalizacija** koja igra ulogu u opravdavanju prijevarnih radnji, budući da se pojedinci mogu uvjeriti da je počinjenje prijevare protiv njihovog poslodavca opravdano zbog osjećaja da su podcijenjeni ili premalo kompenzirani.

- **Prilika** koja se odnosi na nedostatak učinkovite kontrole i nadzora, što pojedincu daje mogućnost da se uključi u lažne aktivnosti. Ujedno, važno je napomenuti da je ovo jedini aspekt trokuta prijevare na koji poslovni subjekt ima moć utjecati.

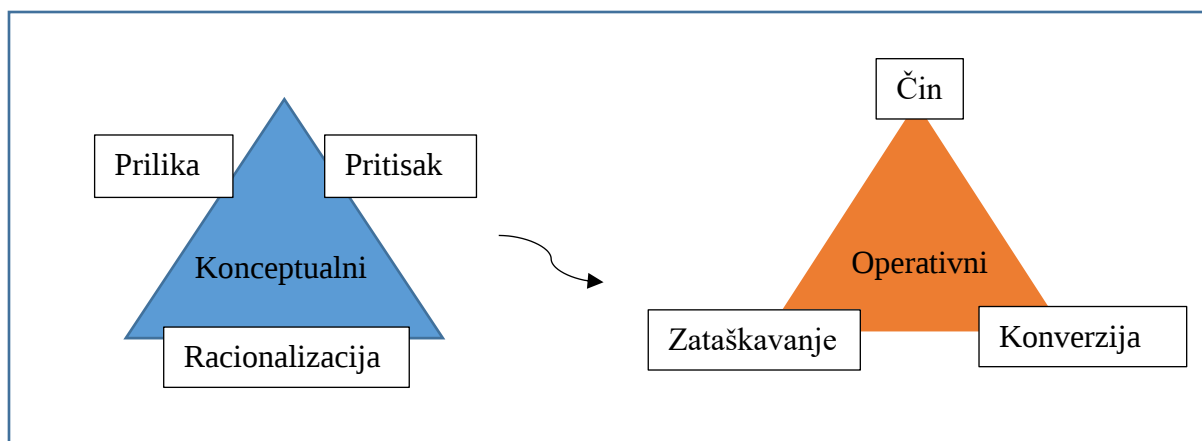
2.3.1. Operativni trokut prijevare

Ramamoorti et al. (2013) navode kako za razliku od prvotnog trokuta prijevare koji se sastoji od prilike, pritiska i racionalizacije, postoji operativni trokut prijevare koji se sastoji od tri dijela a to su **čin, zataškavanje i konverzija**.

Prvi dio odnosi se na **čin** koji kao takav može biti neetičan ili čak nezakonit, a obično kreće od manjeg opsega prijevare. Međutim, nakon što počinitelj uspješno izbjegne otkrivanje, njegovo samopouzdanje raste, što ga potom navodi na pokušaje ozbiljnijih prijevara. Važno je napomenuti kako u većini slučajeva ovo nisu njihove prve prijevare pa stoga mogu pružiti brza i uvjerljiva objašnjenja u slučaju da se pojave bilo kakve sumnje. Štoviše, obično surađuju s drugim prevarantima koji imaju svoju ulogu u izbjegavanju pretjerano znatiželjnih pojedinaca, a posebno revizora. U najtežim slučajevima cijela organizacijska kultura postaje kompromitirana, a kriminalno ponašanje postaje norma za sve uključene. Za ovakve slučajeve dobar primjer je organizirani kriminal.

Zataškavanje se pojavljuje kao drugi vrh trokuta. Opće je poznato da pojedinci imaju sposobnost i tendenciju šutjeti o određenim stvarima koje bi, kada bi se o njima otvoreno razgovaralo, predstavljale prijetnju općoj percepciji grupe kao i njenom ugledu. Ovaj mehanizam funkcionira u svakoj obitelji i u svakoj grupi s bilo kakvim osjećajem grupne solidarnosti i zajedništva. U slučaju da član grupe prekine šutnju i usudi se progovoriti o određenim stvarima o kojima ne bi trebao, isto se poistovjećuje s činom izdaje. Takav mehanizam vlada u krugovima pojedinaca koji čine prijevaru jer da bilo tko od uključenih osoba odluči progovoriti, postoje velike šanse da se istina otkrije što u konačnici dovodi do posljedica.

Konverzija je posljednja točka operativnog trokuta prijevare, a ključna je za pomoć u praćenju toka sredstava odnosno novca. Do ove faze, razumno je pretpostaviti da bi svaka osoba koja ima koristi od nezakonitih sredstava bila barem na nekoj razini uključena u prijevaru. Prema tome, tok novca važan je čimbenik jer omogućuje utvrđivanje ne samo prijevare nego i pojedinaca odgovornih za njeno osmišljavanje i izvršenje.

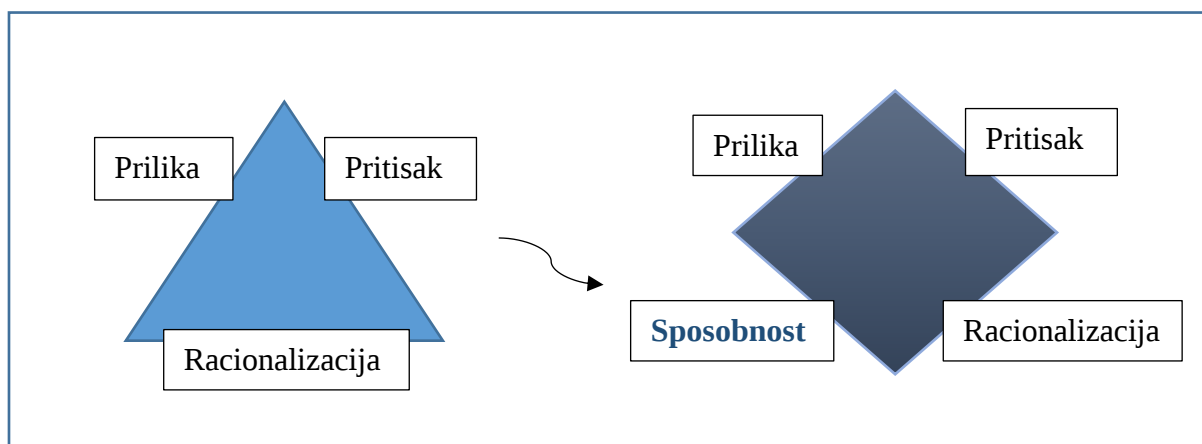


Slika 2. Konceptualni trokut prijevare u odnosu na operativni trokut prijevare

Izvor: Izrada autora

2.3.2. Dijamant prijevare

Dijamant prijevare je proširena verzija trokuta prijevara. Ramamoorti et al. (2013) navode kako prema nekim stručnjacima u području otkrivanja prijevara trokut prijevara nije bio dovoljno sveobuhvatan pa su se tijekom nekoliko godina razmatrali i drugi čimbenici. Kao rezultat toga, 2004. godine uveden je četvrti element, „sposobnost“, transformirajući tako trokut prijevare u dijamant prijevare (Slika 3.).



Slika 3. Trokut prijevare u odnosu na dijamant prijevare

Izvor: Izrada autora

Wolfe i Hermanson (2004) navode da prijevaru može počinuti netko tko ima i znanje i sposobnost da iskoristi priliku. Sposobnost počinjenja prijevare opisana je na način da prilika otvara vrata prijevari dok pritisak i racionalizacija mogu privući osobu prema istoj. Međutim, osoba mora posjedovati sposobnost prepoznati priliku i više puta je iskoristiti, a ne samo

jednom, što u konačnici nameće pitanje: „Tko zapravo ima sposobnost pretvoriti priliku za prijevaru u stvarnost?“.

Stamler et al. (2014) navode kako Wolfe i Hermanson tvrde da su se brojne prijevare, osobito one najteže, dogodile zbog prisutnosti pojedinaca koji su posjedovali potrebne sposobnosti i bili na pozicijama koje su olakšavale njihovo počinjenje.

3. Ljudski faktor u prijevarama

U cijelom ljudskom postojanju ne postoji niti jedan slučaj da su računalo ili knjiga počinili bilo kakvu prijevaru, navode Ramamoorti et al. (2013). Isti autori navode da zbog toga fokus treba biti na čovjeku i njegovim motivima, a ne na predmetima, a onda je prilično jednostavno: prijevara je posljedica ljudskog ponašanja i njegovih aktivnosti. Isti autori zaključuju kako je prijevara ljudski čin koji itekako ovisi o čovjekovim emocijama i njegovom psihičkom stanju.

3.1. Profil prevaranta

Ramamoorti et al. (2013) navode kako su u obrazovnom videu, koji je objavio ACFE (engl. „Association of Certified Fraud Examiners“), pod nazivom „Inside the Fraudster’s Mind“ prikazani razgovori s počiniteljima gospodarskog kriminaliteta. Nitko od tih osoba ne odgovara stereotipu pojedinaca koji se obično povezuju s kriminalnim aktivnostima. Naprotiv, čini se da su to obični ljudi s kojima se čovjek susreće u svakodnevnom okruženju.

ACFE „Report to the Nations“³ je izvor podataka o prijevarama koji provode ovlašteni ispitivači u vezi s najnovijim i značajnim slučajevima prijevara. Prema ovom izvješću počinitelji prijevare na poslu imali su sljedeće karakteristike (ACFE, 2024):

- počinitelji imaju između 31 i 50 godina,
- žene su počinile manje prijevara i izazvale manje gubitke,
- počinitelj ima staž od 10 do 15 godina u organizaciji,
- dvije trećine počinitelja je fakultetski obrazovano,
- počinitelj koji duže radi za organizaciju počinio veću štetu,
- većina počinitelja nema kriminalni dosje,
- najskuplje prijevare počinili su vlasnici i izvršni direktori.

Ramamoorti et al. (2013) ističu kako svrha opisa počinitelja prijevare nije stvoriti profil pojedinaca, već istaknuti besmislenost profiliranja prevaranta. Vrijedno je spomenuti da su većina prevaranata pojedinci koji se dobro stapaju s okolinom. To nisu prevaranti koji ukradu novac pa onda nestanu. Upravo suprotno, to su pojedinci za koje su drugi ljudi vjerovali da ih dobro poznaju i stoga su im dali svoje povjerenje. Baš iz tog razloga, oni se i nalaze u poziciji

³ Association of Certified Fraud Examiners 2024 [Online], dostupno na: <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2024/>

da ukazano povjerenje iznevjere. Osim toga, treba spomenuti i eksterne prijevare iako one nisu najčešći slučaj prijevare. Naime, prema istraživanju koje je proveo ACFE, interne prijevare uzrokuju prosječan gubitak od 5 do 7 posto potencijalne dobiti za organizacije svake godine. Ovakav raspon gubitaka ostao je gotovo jednak tijekom godina objavljivanja izvješća, točnije u razdoblju od 1996. do 2012. godine.

3.2. Motivacija i racionalizacija za počinjenje poslovne prijevare

Prema Stamleru et al. (2014) kada se govori o motivaciji za počinjenje prijevare, ista se odnosi na način razmišljanja, to jest psihološku sklonost ljudi koji će se vjerojatno upustiti u prijevaru, odnosno, postati sudionici u prijevari. Premda motiv za kazneno djelo nije bitan čimbenik za utvrđivanje krivnje osobe, on će pomoći u razumijevanju slučaja, što je ključno za rješavanje mnogih prijevare. Također, pomoći će uspostaviti sustave i procese koji će se moći koristiti za sprječavanje budućih prijevare. Motivi se općenito mogu podijeliti u četiri glavne skupine (Stamler et al., 2014:24):

- ekonomski,
- egocentrični,
- idealistički,
- psihotični.

Od navedenih motiva, prijevara je najčešće vođena ekonomskim motivom. U slučajevima takvih kaznenih djela, pojedinci imaju za cilj akumulirati novčana sredstva do kojih ne mogu doći legalnim putem. Obično takve osobe priznaju da su imale određene financijske probleme te da im uobičajeni legalni izvori financiranja nisu bili dostupni pa su iz toga razloga počinile prijevaru.

Motivacija za egocentrične pojedince leži u potrazi za prestižem, priznanjem ili slavom. Vjeruju da sve to mogu postići kroz prijevaru. Ljudi koji spadaju u ovu kategoriju obično su vođeni svojim osjećajima, koji mogu uključivati snažne emocije poput ljubomore, ljutnje, mržnje, ponosa i tako dalje. Obično se osjećaju vrijednijima u odnosu na druge i misle da mogu počiniti prijevaru, a da pritom ne budu otkriveni.

Idealistički motivirani pojedinci često doživljavaju da su njihovi ciljevi i vrijednosti za koje se zalažu daleko moralniji i važniji od žrtvinih. Često imaju osjećaj da su maltretirani, iskorišteni ili suočeni s nekom vrstom diskriminacije.

Pojedinci vođeni psihotičnim motivima su prevaranti koji pokazuju kompulzivnu sklonost prijevarnim aktivnostima. Njihovi motivi za upuštanje u prijevaru protežu se izvan financijskih potreba. Oni ne čine prijevaru iz nužde, osobne dobiti, zadovoljstva ili ideoloških uvjerenja.

Znati zašto je prevarant počinio prijevaru i razumjeti što istog motivira mogao bi biti jedan od načina da se otkriju bihevioralni rani znakovi upozorenja koji signaliziraju vjerojatnu uključenost u prijevarne aktivnosti, bilo da prevarant djeluje samostalno ili u suradnji s drugima unutar ili izvan organizacije. Provođenjem MOM analize (engl. „Motive, Opportunity, and Means“), koja obuhvaća motiv, priliku i sredstva, otkriva se da su motivi središnji aspekt u slučajevima prijevare jer počinjenje prijevare zahtijeva prisutnost namjere da se prevari druga strana. Stoga je od iznimne važnosti utvrditi potencijalne želje i motive počinitelja prijevare (Ramamoorti et al., 2013:5):

- Pohlepa je važan motivirajući čimbenik za financijske poticaje, na primjer novac ili drugi oblici kompenzacije kao što su dionice ili bonusi.
- Status je jak motiv jer ljudi žele biti poput svojih susjeda ili prijatelja, steći popularnost u svojim životima ili se boje gubitka statusa.
- Osveta je jedan od razloga zašto se ljudi upuštaju u prijevarne aktivnosti; kada se osjećaju kao da im organizacija nešto duguje. Također, kod zločina iz strasti ne može se u potpunosti isključiti krivnja žrtve jer je ona mogla biti neizravno uključena u prijevaru.
- Uzbuđenje je osjećaj koji proizlazi iz igre mačke i miša ili sklonosti preuzimanju rizika, to jest, razmišljanja sličnog kockaru.
- Usporedivost s drugim ljudima; ovo je ponovljena izjava koju osoba može koristiti kada želi opravdati svoje postupke. Pitanje jednakih mogućnosti: "Ako svi drugi to rade, zašto ne bih i ja?"
- Gubitak moralnog kompasa je posljedica stava koji proizlazi iz načina razmišljanja da cilj opravdava sredstva.

Što se tiče racionalizacije, mnogi zaposlenici koji počinje prijevaru obično navode jedno ili više od sljedećih opravdanja (Stamler et al., 2014:25):

- Nisam dovoljno plaćen i zaslužio sam ono što sam uzeo.
- Drugi (u organizaciji) to rade.
- Nikome neće nedostajati ovo što sam uzeo jer je tvrtka velika.

- Namjera mi je bila prikazati odjel u boljem svjetlu.
- Trebao sam novac na kraći period i namjeravao sam ga vratiti.

4. Rani signali upozorenja na poslovnu prijevare

„Kada govorimo o ranim signalima upozorenja na potencijalne prijevare tada govorimo o „otiscima prstiju“ prijevare. Svaka prijevare ostavlja određeni trag, ali je njegovo otkrivanje više ili manje otežano ovisno o vrsti prijevare te umijeću osobe koja prijevare provodi“ (Zenzerović, 2015:2)⁴.

Rane signale upozorenja na poslovnu prijevare Rezaee (2019) opisuje kao rane simptome koji ukazuju na povećan rizik od potencijalne prijevare ili namjernog netočnog prikazivanja financijskih izvještaja.

Iako navedeni signali mogu imati simptome koji su suptilni, u većini slučajeva su prisutni prije nego prijevare postane očigledna. Kako bi se ti signali mogli prepoznati, treba znati na što obratiti pozornosti, a za to je prvo potrebno razumjeti kako se prijevare događaju, što je objašnjeno u daljnjem tekstu.

Slučajevi prijevare se, prema Stamleru et al. (2014), ne pojavljuju niotkuda i ne događaju preko noći. Isti autori navode kako je prosječnoj prijevare potrebno oko 18 mjeseci da se identificira kao takva pa ipak neke prijevare ostaju neotkrivene čak i duže od tog razdoblja. Za prijevare ne postoji jedinstveno rješenje već se samo odgovarajućim mjerama može smanjiti rizik od prijevare te povećati mogućnost otkrivanja i sprječavanja prijevare u njenim ranim fazama. Rani signali upozorenja na prijevare (engl. „red flags“) tvore mehanizam koji se može koristiti za prevenciju, rano otkrivanje i pravilnu istragu prijevare, a isti je praktičan i učinkovit. Ovaj se sustav temelji na konceptu da organizacija mora biti u stanju identificirati i analizirati potencijalne pokazatelje (signale) prijevare na vrijeme kako bi mogla učinkovito spriječiti prijevare ili je otkriti odmah nakon što se dogodi. Kada se ti signali primijete dovoljno rano, isti služe kao početni pokazatelji nevolje. Na primjerima nekih velikih prijevare može se primijetiti kako su rani signali upozorenja mogli biti jedan od načina da se mnoge od tih prijevare spriječe ili otkriju na vrijeme. Nažalost, često je slučaj da direktori i ostali službenici obično nemaju vještine ni znanja o tome kako identificirati, analizirati i djelovati na rane znakove upozorenja. To se događa jer su isti obično usredotočeni isključivo na razvoj i uspjeh poslovanja, ali ne i kako ga zaštititi od prijevarenih aktivnosti. Kako bi se prijevare uočile, a zatim i spriječile na vrijeme, subjekti moraju imati znanje i alate za prepoznavanje,

⁴ Robert Zenzerović: Rani signali upozorenja na potencijalne prijevare (red flags), dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/290168722_Rani_signali_upozorenja_na_potencijalne_prijevare_red_flags

razumijevanje i reakciju na bilo koje od sumnjivih aktivnosti na koje upućuju rani signali upozorenja na prijevare. Takve signale ranog upozorenja ne bi trebalo zanemariti budući da postoji velika mogućnost da se prijevara već odvija ili, što je još više zabrinjavajuće, da nikad ne bude otkrivena. To bi moglo dovesti do značajne štete, ne samo financijske, već i reputacijske i osobne, utječući na integritet rukovodećih osoba i ostalih službenika. Naravno, rani signali upozorenja na prijevare nisu čarobna pilula niti garancija da pojedinac, tvrtka, dobrotvorna organizacija ili bilo koja javno-privatna institucija neće biti žrtva prijave.

Ukoliko se rani signali upozorenja na potencijalnu prijevare prepoznaju, Padgett (2015) navodi da je potrebno poduzeti određene radnje kako bi se procijenile moguće posljedice i njihov značaj. Takve radnje podrazumijevaju procjenu koja se može postići financijskom analizom, promatranjem ili korištenjem bilo koje tehnike koja ispituje opseg i rizik bilo koje očite slabosti. Ako postoji sumnja ili otkriće prijave tijekom procjene i ispitivanja, sljedeći korak obično je istraga. Međutim, ako se utvrdi da se radi o pukoj pogrešci, potrebno je poduzeti korake za ispravljanje te pogreške i provesti kontrolni postupak ili pokrenuti daljnje mjere kako bi se spriječilo njeno ponavljanje.

4.1. Faze prepoznavanja

Faze prepoznavanja, odnosno detekcije, upućuju kako otkriti nepravilnosti ili potencijalne prijevarene aktivnosti prije nego što one izazovu veće štetne posljedice. U ovom dijelu, objasniti će se ključne faze i kako postupati u slučaju prepoznavanja ranih signala upozorenja na prijevare, ujedno i ističući njihov značaj u održavanju organizacijske stabilnosti i integriteta.

U osnovi postoje četiri faze kod detekcije „crvenih zastavica“ (Stamler et al., 2014:33):

- Faza 1 – probir crvenih zastavica
- Faza 2 – pomno proučavanje crvenih zastavica
- Faza 3 – dubinsko ispitivanje
- Faza 4 – formalno izvještavanje i preporuke

Prva faza u detekciji je *probir crvenih zastavica*, odnosno traženje indikacija koje bi mogle upućivati na prijevare. To se može učiniti ljudskim naporima ili uz pomoć računalnih alata za analizu koji pregledavaju transakcije i otkrivaju rane signale upozorenja. Najznačajnije prilike za probir odvijaju se upravo na razini uprave i upravnog odbora, što znači da su direktori ili rukovoditelji dublje istraživali, postavljali pitanja u pravo vrijeme, mnoge bi se prijevare

aktivnosti mogle izbjeći ili čak ranije otkriti. Općenito, postupak probira za direktore i rukovoditelje uglavnom počinje s dokumentima koje dobivaju, kao što su proračunski dokumenti, financijska izvješća, dokumenti o kupnji, ugovori te novčani tokovi. Ta područja predstavljaju rane znakove upozorenja za ljude na rukovodećim pozicijama i preko njih mogu provjeravati moguće naznake prijevара. Uz ovakve postupke provjere, postoje i softveri za analizu prijevара koji koriste napredne algoritme i analitičke alate koji pomažu u prepoznavanju crvenih zastavica.

Prema Banarescu (2015) pregledavanje transakcija više nije ručno izvedivo s obzirom na to da tvrtke obično rukuju znatnim količinama podataka, a članovi interne kontrole trebaju temeljito pregledati svaku transakciju koja se dogodi. Iz tog razloga neophodna je upotreba modernih alata za analizu to jest softvera. Ključno je uspostaviti stalne procese praćenja kako bi se otkrile sve nepravilnosti u protoku podataka ili sumnjivi obrasci ponašanja koji mogu ukazivati na prijevара. Takve informacije kasnije će se koristiti za usmjeravanje istraga i davanje preporuka za poboljšanje mjera kontrole.

Pomno proučavanje crvenih zastavica, prema Stamleru et al. (2014) je druga faza tijekom koje se provodi preliminarno ispitivanje crvenih zastavica identificiranih u prvoj fazi probira kako bi se objektivno potvrdilo postoje li razlozi za sumnju na postojanje prijevара ili pojave bilo koje druge povezane sumnjive nezakonite aktivnosti.

Treća faza je *dubinsko ispitivanje*. Na temelju preliminarnih ispitivanja iz druge faze pokreće se faza dubinskog ispitivanja sa svrhom prikupljanja dokaza i informacija koje će omogućiti pokretanje službene istrage ili upućivanje slučaja na pravna ili druga korektivna tijela što u konačnici može uključivati forenzičnu reviziju zajedno s unutarnjim i vanjskim istražnim procesima.

Četvrta faza, ujedno i posljednja, odnosi se na *formalno izvještavanje i preporuke*. U ovoj fazi, rezultati dobiveni iz istrage provedene u prethodnoj fazi prosljeđuju se na daljnje postupanje administrativnim, sudskim ili drugim korektivnim tijelima. Unutar organizacije, mogu se potaknuti promjene u procedurama, kontrolama i sustavima kako bi se spriječilo ponavljanje prijevара ili prijevараnih aktivnosti.

„Važno je navesti da provedene poslovne transakcije trebaju biti pravilno dokumentirane, a dokumentaciju treba čuvati u skladu sa zakonom propisanim rokovima. Dokumentacija omogućuje zaposlenicima, unutarnjim i vanjskim revizorima i drugim tijelima da prate tijek

operacija i transakcija u svim fazama. Kontrolni postupci trebaju biti dokumentirani. Posebno treba obratiti pažnju na formu obrazaca koji će biti upotrijebljeni za unos podataka u informacijske sustave, tako da su obrasci u skladu s izgledom kompjuterskog ekrana“ (Mahaček et al., 2015:58).

4.2. Čimbenici poslovnih prijevare

Jedna od ključnih komponenti unutar svake organizacije je pravovremeno uočavanje sumnjivih ponašanja i aktivnosti za koje se očekuje da bi mogle izazvati probleme. Kako bi organizacija izbjegla bilo kakve moguće štetne događaje, važno je znati na što obraćati pozornost.

Prema Golden et al. (2006) razumijevanje motiva onih koji su uključeni u prijevare kao i informacije temeljene na procjeni rizika o tome gdje će se najvjerojatnije dogoditi prijevara, u konačnici omogućuju lakše prepoznavanje područja koja mogu zahtijevati veću pozornost i provjere.

4.2.1. Organizacijsko okruženje

Stamler et al. (2014) navode da je kod istraživanja uzroka prijevare utvrđeno da organizacijsko okruženje može promicati ili osujetiti prijevare. Stoga će se u daljnjem tekstu prikazati čimbenici iz organizacijskog okruženja koji služe kao rani signali upozorenja na različite vrste poslovnih prijevare.

Indikatori organizacijskog okruženja na prijevare od strane **menadžmenta** su sljedeći:

- centralizacija vlasti je u top menadžmentu,
- kontrole unutar sustava upravljanja postoje, ali se ne nadzire njihova usklađenost,
- menadžment je fokusiran na moć,
- proces planiranja se kontrolira i provodi unutar tvrtke,
- zaposlenici smatraju da postoje dvije strane (mi – oni) odnosno menadžeri naspram nemenadžera ili čak niže razine menadžmenta naspram višeg menadžmenta.

Indikatori organizacijskog okruženja na prijevare od strane **zaposlenika** su sljedeći:

- komentari na posao od strane radnika uglavnom su kritični ili negativni,
- nadzor ponašanja i praćenje učinka zaposlenika je na niskoj razini ili ne postoji,

- nema propisa ili kaznenih mjera za počinjenu prijevaru, krađu, pronevjeru i podmićivanje,
- politika ljudskih resursa je zanemarena,
- sustav nagrađivanja zaposlenika previše je diskriminativan,
- plaća i beneficije ne odgovaraju opsegu posla u organizaciji jer su ispod standarda u usporedbi s drugim pozicijama na istoj razini, pritisci kako bi se postigli vrhunski rezultati su toliko veliki da utječu na zdravlje i nezadovoljstvo zaposlenika,
- žalbe, velike fluktuacije i izostanak s posla također upućuju na to da su zaposlenici nezadovoljni.

Indikatori organizacijskog okruženja na prijevaru od strane **vanjskih pružatelja (usluga i proizvoda)** su sljedeći:

- integritet nije na visokom mjestu ljestvice vrijednosti,
- transakcije s bliskim suradnicima se ne kontroliraju,
- smatraju da konkurentima nedostaje etičkog ponašanja,
- tvrtka ima povijest neusklađenosti, odnosno, nepridržavanja propisa,
- postoji niz tužbi i pritužbi protiv tvrtke i to od regulatornih tijela, dobavljača, kupaca, vjerovnika, kao i konkurenata,
- tvrtka se suočava s pritužbama korisnika, zaposlenika ili dioničara koji su zapostavljeni ili ignorirani,
- tvrtka se suočava s financijskim problemima koji su posljedica gubitka poslova ili lošeg upravljanja menadžmenta.

Prema Wellsu (2014) jedna je osoba odigrala važnu ulogu u istraživanju prijevara, a to je dr. Steve Albrecht. Naime, Albrecht et al. (1984) smatrali su kako je kolektivnim profiliranjem prevaranata teško predvidjeti buduće prijevare. Iz tog razloga, napravili su istraživanje koje je objavljeno u knjizi „Deterring Fraud: The Internal Auditor’s Perspective“. Za potrebe istraživanja izradili su listu pritisaka i prilika, što je u konačnici dovelo do pedeset crvenih zastavica, odnosno ranih signala upozorenja na prijevaru. Identificirane varijable podijeljene su na organizacijsko okruženje i osobne karakteristike. O osobnim karakteristikama bit će govora u sljedećem dijelu. Primarni cilj njihovog istraživanja bio je identificirati rane signale upozorenja koji imaju najveći utjecaj na počinjenje prijevare. U skladu s navedenim, signali bi se u budućnosti lakše mogli detektirati i prijevare bi se mogle spriječiti. Neki od ranih signala

upozorenja koji su uočeni su osobni dugovi, uvjerenje pojedinca da mu je posao ugrožen, nedovoljna provjera potencijalnih zaposlenika prije zapošljavanja i tako dalje. Slijedi cjelokupan popis ranih signala upozorenja na prijevaru koji se odnose na organizacijsko okruženje (Albrecht et al., 1984:12):

- osobe u građanskom postupku (osim brakorazvodnog postupka),
- izbjegavanje godišnjih odmora koji su duži od dva ili tri dana,
- nekompetentni kadar,
- nepostojanje jasno definiranih granica ovlasti i odgovornosti,
- nepostojanje odgovarajućih postupaka za autorizaciju transakcija,
- nedovoljno vođenje evidencije i dokumentacije,
- interni revizori rijetko revidiraju,
- manjak provjera (osim internog revizora),
- nerazdvajanje računovodstva i upravljanja nad imovinom,
- autorizacija transakcija nije odvojena od upravljanja nad imovinom,
- nedostatak podjele odgovornosti unutar računovodstvenih funkcija,
- nedovoljne mjere sigurnosti (uključujući brave, sefove, ograde, ulaze),
- nedostatak jasnih i dosljednih kadrovskih politika,
- zanemarivanje vođenja dokumentacije o stegovnim mjerama,
- nedovoljna transparentnost ulaganja i prihoda,
- djelovanje pod kriznim okolnostima,
- nedovoljna posvećenost detaljima,
- rad bez proračuna,
- nedostatak pregleda i odobravanja budžeta,
- preveliko oslanjanje na ključne zaposlenike,
- nerealistični zahtjevi za produktivnost,
- plaća ne odgovara dodijeljenoj odgovornosti,
- manjak zaposlenika,
- nekažnjavanje pojedinaca koji krše interna pravila,
- nedovoljna edukacija zaposlenika o disciplinskim propisima ili kodeksima ponašanja unutar tvrtke,
- od zaposlenih se ne zahtijeva da ispunjavaju upitnik o sukobu interesa,
- nedovoljna provjera potencijalnih zaposlenika prije zapošljavanja.

Zatim su Albrecht et al. (1984) tražili ispitanike da gore navedenim karakteristikama dodijele brojčanu vrijednost na ljestvici od sedam stupnjeva te tako ocijene prisutnost istih u slučajevima prijevara s kojima su se oni susreli. Iz rezultata je proizašlo da su ovih deset karakteristika dobile najviše ocjene:

1. Preveliko oslanjanje na ključne zaposlenike.
2. Nepostojanje odgovarajućih postupaka za autorizaciju transakcija.
3. Nedovoljna transparentnost ulaganja i prihoda.
4. Autorizacija transakcija nije odvojena od upravljanja nad imovinom.
5. Manjak provjera (osim internog revizora).
6. Nedovoljna posvećenost detaljima.
7. Nerazdvajanje računovodstva i upravljanja nad imovinom.
8. Nedostatak podjele odgovornosti unutar računovodstvenih funkcija.
9. Nepostojanje jasno definiranih granica ovlasti i odgovornosti.
10. Interni revizori rijetko revidiraju.

4.2.2. Osobne karakteristike

Definiran je popis ranih signala upozorenja na prijevaru kojeg su Albrecht et al. (1984) identificirali, a koji se odnose na osobne karakteristike:

- veliki osobni dugovi,
- osobni financijski gubici,
- život iznad svojih mogućnosti,
- sudjelovanje u špekulativnim ulaganjima,
- problemi s kockom,
- problemi s alkoholom,
- problemi s drogom,
- pritisak obitelji ili vršnjaka za uspjehom,
- osjećaj potplaćenosti,
- nezadovoljstvo ili frustracija poslom,
- osjećaj da radni učinak nije dovoljno prepoznat,
- stalne prijetnje otkazom,
- želja za osobnim probitkom,
- uvjerenje da je radno mjesto ugroženo,

- bliski kontakt s dobavljačima,
- bliski kontakt s kupcima/klijentima,
- loš kreditni rejting,
- kontinuirano opravdavanje lošeg radnog učinka,
- ostvarivanje zarade ili stjecanje prednosti koristeći pametne i komplicirane metode koje uključuju obmanjivanje ljudi ili kršenje pravila,
- nedostatak stabilnosti, kao što su česte promjene posla, selidbe, itd.,
- izazov da se "pobijedi sustav",
- nepouzdana komunikacija i izvješća,
- kaznena prošlost.

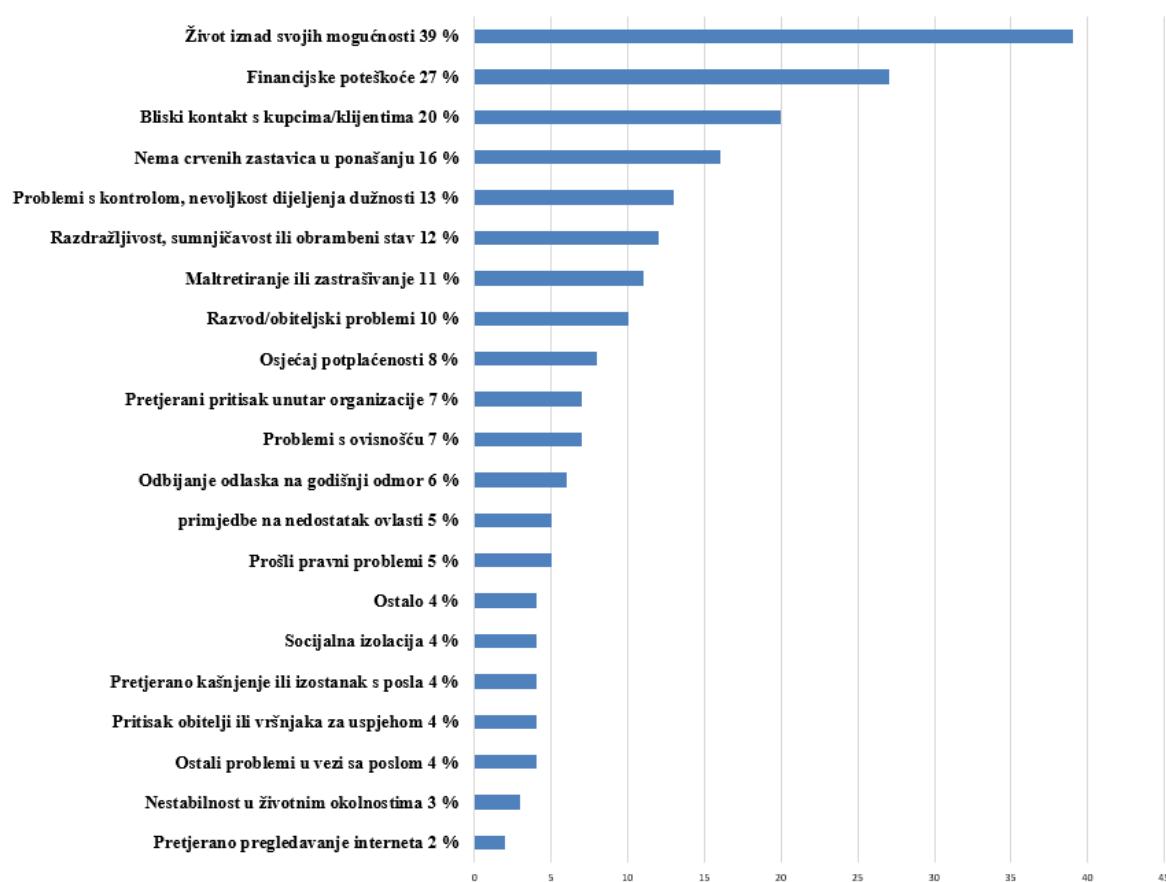
Isto kao i u prethodnom slučaju, ispitanici su ponovo dodijelili brožčane vrijednosti (na ljestvici od sedam stupnjeva) i tako ocijenili prisutnost prethodno navedenih karakteristika u slučajevima prijevare s kojima su se oni susreli. Slijedi deset karakteristika s popisa koje su dobile najviše ocjene, a odnose na osobne karakteristike (Albrecht et al., 1984:35):

1. život iznad svojih mogućnosti,
2. želja za osobnim probitkom,
3. veliki osobni dugovi,
4. bliski kontakt s kupcima/klijentima
5. osjećaj potplaćenosti,
6. ostvarivanje zarade ili stjecanje prednosti koristeći pametne i komplicirane metode koje uključuju obmanjivanje ljudi ili kršenje pravila,
7. izazov da se "pobijedi sustav",
8. problemi s kockom,
9. pritisak obitelji ili vršnjaka za uspjehom,
10. osjećaj da radni učinak nije dovoljno prepoznat.

Prema ACFE izvješću iz 2022.⁵ godine prevaranti koji žive iznad svojih mogućnosti bili su najčešća crvena zastavica u svakom njihovom istraživanju i to sve od 2008. godine do 2024. godine što prikazuje Slika 4.

⁵ Association of Certified Fraud Examiners 2022 [Online], dostupno na: <https://acfepublic.s3.us-west-2.amazonaws.com/2022+Report+to+the+Nations.pdf>

BIHEVIORALNI RANI SIGNALI KOJE POKAZUJU POČINITELJI



Slika 4. Bihevioralni rani signali koje pokazuju počinitelji

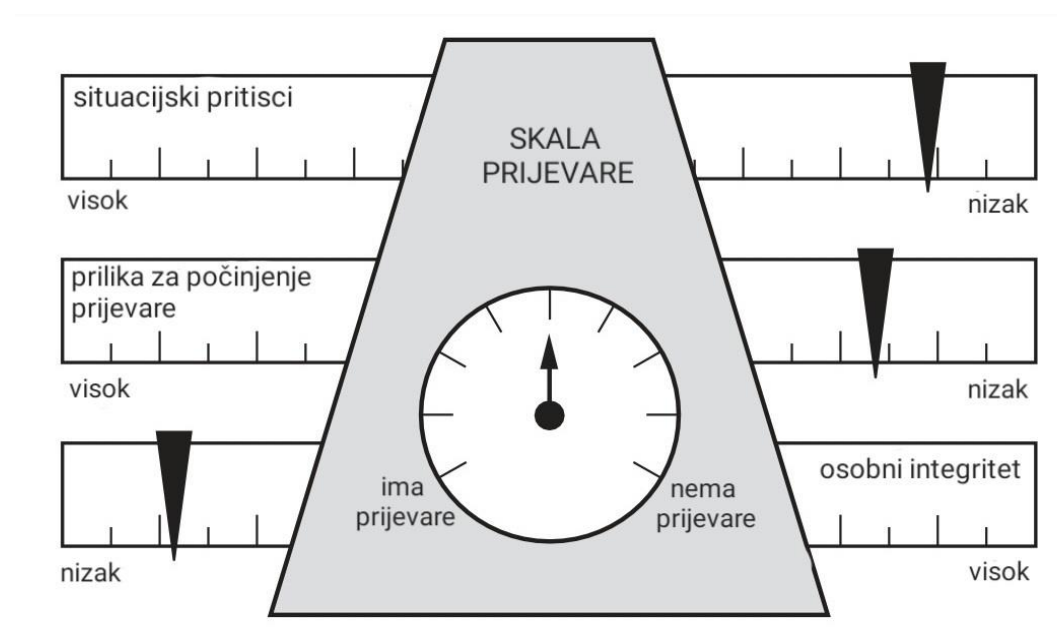
Izvor: Izrada autora prema podacima iz ACFE 2024. godine

U najnovijem ACFE izvješću iz 2024.⁶ godine, život izvan svojih mogućnosti opetovano je najčešća bihevioralna crvena zastavica. Ova crvena zastavica dosljedno se navodi kao najčešća u svakom izdanju ACFE izvješća.

⁶ Association of Certified Fraud Examiners 2024 [Online], dostupno na: <https://www.acfe.com/-/media/files/acfe/pdfs/rtn/2024/2024-report-to-the-nations.pdf>

4.3. Skala poslovne prijevare

Wells (2014) navodi kako su u svom istraživanju Albrecht et al. (1984) istaknuli da trebaju biti prisutna tri čimbenika kako bi se poslovna prijevarena dogodila. Prvo, mora postojati situacijski pritisak (financijski pritisak). Drugo, treba postojati prilika za počinjenje poslovne prijevare, ali i kako istu prikriti (način da se prijevarena aktivnost izvrši potajno). Treće, treba postojati način da se čin racionalizira; bilo na način da nije u skladu s osobnom razinom integriteta ili da se prijevarena aktivnost opravdava. Kako bi bolje objasnili prethodni zaključak, stvorili su "Skalu prijevare" koja uključuje situacijski pritisak, priliku za počinjenje prijevare i osobni integritet kao varijable (Slika 4.). U slučaju da su situacijski pritisci i uočene prilike za prijevare na visokoj razini, a osobni integritet nizak, vjerojatnije je da će doći do prijevare nego kada je situacija obrnuta.



Slika 5. Skala prijevare

Izvor: Izrada autora

Situacijski pritisci problemi su s kojima se pojedinci suočavaju unutar okoline, a najčešće se radi o velikim osobnim dugovima ili financijskim gubicima. Nedostatak kontrola ili slaba interna kontrola mogu pružiti prilike za počinjenje prijevare, dok je osobni integritet određen vlastitim etičkim načelima osobe.

Osim identificiranja navedenih čimbenika, istraživanje koje su proveli Albrecht et al. (1984) otkrilo je i neke zanimljive korelacije između počinitelja prijevara i zločina koje su počinili. Tako su prevaranti koji su počinili velike prijevare trošili svoj novac na luksuzne predmete kao što su nove kuće i automobili te raskošni odmori. Za razliku od njih, oni koji su počinili sitne prijevare nisu pribjegavali takvim praksama i ponašanju. Također, pojavila su se i dodatna saznanja. Naime, utvrđeno je da su prevaranti koji su htjeli nadmudriti i prevariti sustav počinili i veće prijevare. S druge strane, zaposlenici koji su smatrali da im je plaća mala, počinili su i manje prijevare.

4.4. Rani signali upozorenja na prijevarno financijsko izvještavanje

Rani znakovi upozorenja na prijevaru u financijskim izvješćima mogu biti bihevioralne, situacijske, organizacijske, financijske ili transakcijske prirode (Stamler et al., 2014:53):

- Bihevioralni rani znakovi upozorenja odnose se na sumnjivo ponašanje višeg menadžmenta i/ili pojedinaca sa značajnim ulogama u financijskom procesu.
- Situacijski rani znakovi upozorenja odnose se na razvoj tržišta, tehnološki razvoj, promjene u izvedbi tijekom vremena ili očekivanja dioničara. Ovakav razvoj događaja povećava rizik od manipulativnih radnji pojedinaca sa značajnim ulogama u financijskom procesu.
- Organizacijski rani znakovi upozorenja odnose se na kvalitetu kontrolnog okruženja nad financijskim procesom.
- Za financijske i transakcijske rane znakove upozorenja pokazatelji su temeljeni na financijskim izvješćima ili računovodstvenim podacima.

4.4.1. Bihevioralna obilježja

U istraženim slučajevima prijevara s financijskim izvještajima najčešća osobina ponašanja menadžmenta je agresivan stil upravljanja prema Stamleru et al. (2014). Takav stil može se prepoznati po dominantnom ponašanju nadređenih, što može dovesti do stvaranja atmosfere straha. Ovakvo ponašanja često je popraćeno i nedostatkom poštovanja prema institucijama, regulatornim tijelima i zakonodavstvu. Naravno, nije nužno da dominantan stil upravljanja automatski označuje i prijevaru. Međutim, treba postojati veća razina opreza ako se uoči ovakvo ponašanje.

Primjer ponašanja menadžmenta sa agresivnim stilom upravljanja navode Schilit et al. (2018) kada je 2001. godine, Joe Nacchio, izvršni direktor Qwest Communications, održao inspirirajući govor: "Najvažnija stvar koju radimo je postizanje naših finansijskih ciljeva. To je važnije od bilo kojeg pojedinačnog proizvoda, važnije je od bilo koje pojedinačne filozofije, važnije je od bilo koje kulturne promjene koju provodimo. Zaustavljamo sve ostalo kada ne ostvarimo finansijske ciljeve i brojke.". S takvim zastrašujućom pristupom, ne iznenađuje činjenica da je Nacchio i šest bivših izvršnih direktora Qwesta, tuženo od strane SEC-a („U.S. Securities and Exchange Commission“) odnosno Komisije za vrijednosnice i burzu Sjedinjenih Američkih Država, optužujući ih za organiziranje računovodstvene prijevare vrijedne \$3 milijarde dolara od 1999. do 2002. godine. Nadalje, još jedan primjer koji navode isti autori je Parmalat Finanziaria SpA, talijanski proizvođač mliječnih proizvoda. Kao i obično, postojali su signali upozorenja koje su se mogli uočiti a jedno od ključnih bilo je 2003. godine, kada su Parmalatovi revizori Deloitte & Touche u svom revizijskom izvještaju napisali da nisu mogli potvrditi određene transakcije koje su se odnosile na investicijski fond pod nazivom Epicurum, a koji se kasnije pokazao kao jedan od sumnjivih inozemnih subjekata. Parmalat je potom izdao četiri javna priopćenja u kojem su pojasnili razloge zbog kojih Deloitte & Touche nije potpisao njihove finansijske izvještaje, i objasnili svoju investiciju u Epicurum. Ono što je ovdje sporno je to što je Parmalat odlučio opovrgnuti svog revizora u vezi s transakcijom s offshore subjektom koji je bio odgovoran za sve njihove nedavne prihode. Najcrvenija zastavica ovdje je tvrtka koja je javno osporavala svoje revizore oko sumnjive transakcije značajnog finansijskog opsega.

Ostali bihevioralni rani znakovi upozorenja prema Stamleru et al. (2014) mogu uključivati visoku razinu sukoba u višem menadžmentu, dominaciju pojedinca ili male grupe koja vodi tvrtku prema vlastitim preferencijama. Također, još jedan jak bihevioralni rani znak upozorenja je aktivna uključenost nefinancijskog menadžmenta u određivanje računovodstvenih standarda i drugih važnih računovodstvenih pitanja.

4.4.2. Situacijska obilježja

Situacijski rani znakovi upozorenja odnose se na uvjete specifične za organizaciju ili njezinu industriju. Rani znakovi upozorenja koji se odnose na uvjete specifične za *organizaciju* uključuju (Stamler et al., 2014:54):

- ovisnost o malom broju proizvoda, dobavljača, kupaca ili poslovnih transakcija (skupni rizici),
- rizik od neprijateljskih preuzimanja,
- brzo širenje poslovanja,
- manjak likvidnosti zbog brzog širenja,
- brz porast korporativnih akvizicija,
- sukob između dioničara ili grupe dioničara s izvršnim direktorom ili postojanje jake veze između višeg menadžmenta i jedne grupe dioničara.

Rani znakovi upozorenja koji su specifični za *industriju* uključuju (Stamler et al., 2014:55):

- djelovanje na visoko konkurentnim tržištima,
- djelovanje u industrijskim sektorima s kratkim životnim ciklusom proizvoda, često zbog podložnosti tehnološkim promjenama,
- profitabilnost nije u skladu s industrijskim sektorom (tj. profitabilnost je znatno iznad ili ispod industrijskih standarda),
- poslovanje na tržištima s visokim stupnjem zasićenosti i sve manjim maržama,
- sve veći broj stečajeva unutar industrijskog sektora.

4.4.3. Organizacijska obilježja

Araj (2015) smatra da odgovornost za uspostavu i održavanje internih kontrola, uključujući mjere i kontrole protiv prijevара, leži na menadžmentu dok unutarnji revizori imaju zadatak ocjenjivati te kontrole i budno pratiti rane signale upozorenja na potencijalnu prijevaru.

Organizacijski rani znakovi upozorenja odnose se na probleme koji proizlaze iz neuspjeha u upravljanju i kontroli nad financijskim procesima prema Stamleru et al. (2014). Do prijevara s financijskim izvještajima često dolazi zbog slabosti u sustavu internih kontrola poduzeća. Revizori imaju uvid u interne kontrole više od bilo koga drugog, stoga imaju ključnu ulogu u osiguravanju uspjeha organizaciji. Neki rani znakovi upozorenja organizacijskih obilježja su da unutarnja revizija ne podnosi izvještaje izravno upravnom odboru ili odboru za reviziju, da menadžment pokušava kontrolirati revizorski tim i spriječiti njegovu komunikaciju s upravnim odborom, da postoji smanjena ili povećana fluktuacija zaposlenika unutarnje revizije, da unutarnja revizija ne izvršava reviziju na vrijeme, da postoji značajno smanjenje proračuna za reviziju, da postoje neobjašnjene ili neočekivane promjene kod vanjskog revizora, da se unutarnji ili vanjski revizori uvelike oslanjaju na zaključke drugih, da se revizijska izvješća ne

bave slabostima unutarnje kontrole, da se nedostaci u internim kontrolama koji su uočeni u revizorskim izvješćima nisu ispravili, da postoji negativno mišljenje ili mišljenje vanjskog revizora s odricanjem od odgovornosti i konačno nemogućnost da uprava pruži pravovremena i točna financijska, operativna i regulatorna izvješća.

4.4.4. Financijska obilježja

Jedan od osnovnih oblika prijevare je prijevarno financijsko izvještavanje koje se odnosi na namjerna pogrešna prikazivanja, značajne propuste ili objave u financijskim izvještajima s ciljem obmane korisnika financijskih izvještaja (Pretnar Abičić, 2015:177).

Prema Stamleru et al. (2014) financijski rani znakovi upozorenja obuhvaćaju niz čimbenika kao što su negativni novčani tokovi iz poslovanja unatoč prijavi zarade, povećano razdoblje naplate potraživanja od kupaca, velik rast prodaje koji dolazi od manjeg dijela tvrtke ili od sjedišta korporacije te netipična profitabilnost i rast u usporedbi s drugim tvrtkama u istoj industriji. Također, rani znakovi upozorenja uključuju smanjenje broja dana za plaćanje dobavljačima, značajan pad potražnje i povećani broj poslovnih neuspjeha. Zastavice koje također treba uzeti u obzir su promjene u odnosu između osnovnih sredstava i amortizacije te povećanje osnovnih sredstava dok ostatak industrije smanjuje kapitalna ulaganja.

4.4.5. Transakcijska obilježja

Transakcijski rani znakovi upozorenja odnose se na anomalije u određenim vrstama transakcija koje mogu ukazivati na provođenje prijevare u financijskim izvještajima (Stamler et al., 2014:56):

- značajne razine transakcija sa subjektima u zemljama poreznih oaza,
- podružnice u jurisdikcijama poreznih oaza,
- značajna razina transakcija s organizacijama koje ne podliježu revizijskim zahtjevima,
- značajan obujam prodaje subjektima čija suština i vlasništvo nisu poznati,
- postojanje pravnih subjekata bez povezanosti s osnovnim poslovnim aktivnostima,
- akumulacija značajnih transakcija blizu kraja razdoblja,
- postojanje značajnog broja transakcija čije je razloge i strukturu teško razumjeti ili opravdati.

5. Kodeks korporativnog upravljanja

Posljednji i aktualni Kodeks korporativnog upravljanja iz 2024. godine⁷ zamjenjuje stari kodeks iz 2019. ⁸ godine. Od posljednjeg do novog Kodeksa dogodile su se mnoge i važne promjene u europskom, a posljedično i hrvatskom, regulatornom sustavu. Kodeks je napravljen u skladu s najsuvremenijim međunarodnim standardima korporativnog upravljanja, a njegovom razvijanju i stvaranju doprinijele su smjernice i savjeti domaćih i stranih investitora. Provedbom Kodeksa učinkovito će se promicati usvajanje znatno poboljšanih praksi korporativnog upravljanja među društvima čije dionice kotiraju na uređenom tržištu Zagrebačke burze.

Opseg korporativnog upravljanja nadilazi obveze koje poduzeća imaju prema svojim dioničarima, obuhvaćajući njihovu odgovornost prema drugim dionicima i društvu u cjelini. Svrha je Kodeksa promicati kompetentno upravljanje i preuzimanje odgovornosti unutar društava čije su dionice uvrštene na tržište Zagrebačke burze.

Pojedini dijelovi Kodeksa usklađeni su s obveznim zakonskim odredbama i Pravilima Zagrebačke burze. Odredbe Kodeksa složenije su i obuhvaćaju šire područje te postavljaju više kriterije u usporedbi s obveznim zakonskim odredbama ili Pravilima Zagrebačke burze. Slijedom toga, pridržavanje isključivo zakona ili Pravila Zagrebačke burze, iako je neophodno, ne može jamčiti potpunu usklađenost s odredbama navedenim u Kodeksu.

Odredbe Kodeksa primjenjuju se na svako društvo čije dionice kotiraju na uređenom tržištu Zagrebačke burze, osim na dionice zatvorenog investicijskog fonda.

Jednom godišnje društva su dužna ispuniti dva upitnika: jedan kako bi potvrdili svoje pridržavanje svakoj odredbi navedenoj u Kodeksu (koji se naziva **upitnik o usklađenosti**), a drugi kako bi pružili detaljne pojedinosti o svojim praksama korporativnog upravljanja (koji se naziva **upitnik o praksama upravljanja**). Ti se upitnici zatim dostavljaju Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga (HANFA), dok se upitnik o usklađenosti stavlja i na uvid javnosti, odnosno, treba biti javno dostupan.

⁷ Kodeks korporativnog upravljanja, dostupno na: https://www.hanfa.hr/media/uahm1h1a/zse_kodeks_hr.pdf

⁸ Zagrebačka burza: Kodeks korporativnog upravljanja, dostupno na: <https://zse.hr/hr/kodeks-korporativnog-upravljanja/1780>

5.1 Nadzorni odbor i uprava

Iako nadzorni odbor i uprava imaju različite uloge, oboje snose odgovornost za osiguranje dugoročnog uspjeha tvrtke i usklađivanje njezinih politika, osoblja i procesa u skladu s tim.

Prema Kodeksu, nadzorni odbor i uprava vođeni su načelima koja jamče trajni prosperitet i održivi razvoj. To uključuje pridržavanje utvrđene strategije tvrtke, upravljanje rizicima i resursima, održavanje učinkovitog sustava interne kontrole i poticanje pozitivnih odnosa s dioničarima. Nadalje, načela nadzornog odbora i uprave uključuju uspostavu odgovarajućih sustava kako bi osigurali učinkovitu suradnju u najboljem interesu društva te djelovanje s integritetom, pridržavanje zakona i internih pravila ponašanja dok svojim ponašanjem postavljaju primjer svim zaposlenicima.

5.1.1. Nadzorni odbor

Odgovornosti nadzornog odbora nadilaze praćenje i nadgledanje uprave. Pored toga, nadzorni odbor aktivno sudjeluje u formuliranju i nadziranju strategije i kulture društva, dok također osigurava da uprava razumije potencijalne rizike i mogućnosti kao i okruženje poslovanja.

Prema Kodeksu sastav nadzornog odbora bit će pažljivo odabran za učinkovito ispunjavanje strateških i nadzornih zadaća i promicanje raznolikosti perspektiva tijekom rasprava te nepristrane procjene. Također, nadzorni će odbor osigurati potrebne politike, procedure, podatke, vrijeme i resurse kako bi se osiguralo njegovo učinkovito i djelotvorno funkcioniranje. Kako bi olakšao ispunjavanje svojih odgovornosti, nadzorni odbor će osnovati odbore kako bi mu isti pomogli u ispunjavanju zadataka i pobrinuti se da su ti odbori pravilno sastavljeni i primjereno opremljeni za izvršavanje dužnosti. Od članova nadzornog odbora i njegovih odbora očekuje se da budu marljivi u obavljanju svojih dužnosti i da odvoje dovoljno vremena za ispunjavanje svojih dužnosti.

5.1.1.1. Revizijski odbor

„U suvremenim sustavima interne kontrole i korporativnog upravljanja, revizijski odbor je taj koji prednjači u sprječavanju i otkrivanju financijskih prijevара“ (Young, 2014:14).

U skladu s čl. 65 Zakona o reviziji⁹, subjekt od javnog interesa dužan je imati revizijski odbor koji mora imati najmanje tri člana.

⁹ Zakon o reviziji, Narodne novine, br. 127/17, 27/24

Prema Kodeksu, nadzorni odbor dužan je formirati najmanje odbor za imenovanje, odbor za primitke i revizijski odbor. Revizijski odbor mora nadzirati istinitost i potpunost financijskih izvještaja, računovodstvenih politika i ostalih službenih izvještaja koji su povezani s financijskim rezultatima. Osim toga, revizijski odbor treba nadzirati učinkovitost internih financijskih kontrola, osigurati postojanje pouzdane i snažne vanjske revizije, pobrinuti se da su i unutarnji i vanjski revizori neovisni o bilo kakvom utjecaju unutar ili izvan tvrtke te nadzirati jesu li provedene mjere koje su odredile vanjske i unutarnje revizije i vlastiti nadzor.

Ako to ne obavi nadzorni odbor ili poseban odbor nadzornog odbora, revizijski odbor mora obaviti nadzor učinkovitosti sustava unutarnje kontrole i upravljanja rizicima te nadzor nad primjenom postupaka za prijavu kršenja zakona ili internih pravila društva.

Što se tiče odnosa između vanjskog revizora i odbora za reviziju, revizijski odbor bi trebao vršiti kontrolu nad postupkom izbora i imenovanja vanjskog revizora i dati nadzornom odboru preporuke o izboru i uvjetima angažmana. Revizijski odbor treba dogovoriti godišnji plan rada s vanjskim revizorima, uključujući opseg i prirodu aktivnosti koje će se revidirati. Po potrebi se revizijski odbor sastaje s vanjskim revizorima kako bi raspravljali o svim pitanjima utvrđenim tijekom revizija. Nadalje, revizijski odbor mora nadzirati jesu li vanjski revizori neovisni i objektivni. Isto tako, revizijski odbor odobrava politiku o dopuštenim nerevizorskim uslugama koje pružaju vanjski revizori te prate provedbu iste.

5.1.2. Uprava

Uprava je primarno zadužena za poslovanje, postizanje strateških ciljeva, te održavanje ugleda tvrtke. Jedno od načela je da će uprava posjedovati vještine, znanje, iskustvo i raznolikost za obavljanje zajedničkih dužnosti. Točnije, svaki pojedini član imat će stručnost potrebnu za svoje radne obveze.

Neophodno je da dužnosti uprave uključuju stvaranje strategije društva, vođenje operacija i usmjeravanje resursa, ispunjavanje vrijednosti i etičkih načela, imenovanje ljudi koji će biti na rukovodećim pozicijama, implementaciju učinkovitih sustava upravljanja rizicima i interne kontrole te izgraditi i održati dobre odnose s dioničarima, kao i ključnim dionicima.

Uprava je tijelo nadležno za nadzor nad popunjavanjem godišnjih upitnika. Ova se nadležnost naročito tiče upitnika o usklađenosti koji mora biti popraćen objašnjenjima ako postoji neusklađenost s Kodeksom. Upitnike treba odobriti nadzorni odbor društva, a potom se oni

dostavljaju HANFA-i. Što se tiče upitnika o usklađenosti, isti se ne bi trebao objavljivati prije odobrenja nadzornog odbora.

5.2 Upravljanje rizicima i unutarnja kontrola

Upravljanje rizicima i interna kontrola od presudne su važnosti za uspjeh poduzeća. Sposobnost društva da prepozna i uhvati se u koštac s rizicima s kojima je suočeno određuje njegov potencijal za definiranje i postizanje strateških ciljeva, iskorištavanje novih prilika i jamčenje vlastite dugoročne održivosti.

Upravljanje rizikom i unutarnja kontrola trebaju biti sastavni dio strategije, poslovnog modela i procesa upravljanja, počevši od uprave i nadzornog odbora. Iako će se glavni rizici razlikovati od društva do društva, isti mogu biti financijski, operativni i organizacijski rizici, kao i vanjski rizici potaknuti promjenama u ekonomskim okolnostima ili rizici koji su povezani s tehnologijom (prijetnje informatičkoj sigurnosti).

5.2.1. Uloga nadzornog odbora, uprave i revizijskog odbora

Prema Kodeksu, nadzorni odbor ima odgovornost za uspostavljanje i održavanje učinkovitih sustava, politika i smjernica koje će omogućiti prepoznavanje, prijavu, rukovanje i nadzor značajnih rizika s kojima se društvo može susresti. Nadalje, odbor mora jamčiti neovisnost i učinkovitost funkcija unutarnje i vanjske revizije.

Uprava društva će, nakon dobivanja potrebne suglasnosti nadzornog odbora, utvrditi politiku koja objektivno ocrtava prirodu i opseg rizika koje društvo treba preuzeti kako bi uspješno ostvarilo svoje dugoročne strateške ciljeve.

Uprava je odgovorna za prepoznavanje značajnih financijskih, operativnih i vanjskih rizika koji su povezani s provođenjem strategije društva. Uprava mora uspostaviti i održavati učinkovite sustave upravljanja rizicima i interne kontrole, aktivno upravljati i ublažavati te rizike i redovito izvještavati nadzorni odbor o njima.

Revizijski odbor dužan je nadzirati učinkovitost sustava interne kontrole i upravljanja rizicima ako nadzorni odbor ili poseban odbor nadzornog odbora ne izvrši tu zadaću. Osim toga, revizijski odbor odgovoran je za nadzor različitih aspekata kao što su točnost i sveobuhvatnost financijskih izvještaja, računovodstvenih politika i službenih objava u vezi s financijskim

rezultatima. Također prati učinkovitost internih financijskih kontrola, osigurava primjerenost, neovisnost i učinkovitost eksterne i interne revizije.

5.2.2. Prijava nepravilnosti

Zaposlenici moraju znati da imaju obvezu prijaviti sumnje na neovlaštene ili prijevarne radnje drugih zaposlenika, uključujući njihove nadređene, ali također moraju znati kako to učiniti (Pedneault, 2010:26).

Prema Kodeksu o korporativnom upravljanju, postoje posebne odredbe u vezi s prijavom nepravilnosti. Naime, uprava je dužna, uz suglasnost nadzornog odbora, izraditi i objaviti proceduru za prijavu bilo kakvog kršenja zakona ili internih propisa društva. Ovaj postupak mora biti lako dostupan na mrežnim stranicama tvrtke. Ono što je važno, ovaj proces mora jamčiti da se zaposlenici i vanjski dionici neće suočiti ni s kakvim negativnim posljedicama zbog prijavljivanja bilo kakvih sumnjivih aktivnosti.

O svim uočenim nepravilnostima u ovom procesu uprava mora odmah izvijestiti nadzorni odbor koji će surađivati u određivanju potrebnih mjera za daljnje postupanje.

Revizijski odbor je odgovoran za ocjenu učinkovitosti postupka i njegovu provedbu na godišnjoj razini.

6. Metodologija rada

Za izradu teorijskog dijela rada korišteni su sekundarni podaci, to jest, knjige, znanstvena i stručna literatura, publikacije i članci koji tematski analiziraju prijevare i rane signale upozorenja na poslovne prijevare.

Metode istraživanja koje su korištene prilikom pisanja istraživačkog dijela rada su induktivna metoda, deduktivna metoda i metoda deskripcije. Induktivna metoda korištena je kako bi se analizirali prikupljeni podaci iz anketnog istraživanja, a na temelju kojih su doneseni opći zaključci dok je deduktivna korištena kako bi se iz općih teorijskih okvira i prethodnih istraživanja izvukli zaključci na razini pojedine pojave. Metoda deskripcije korištena je u svrhu opisivanja i analize rezultata provedene ankete. Za testiranje istraživačkih hipoteza korišten je program AI Julius koji omogućuje analizu (uključujući SQL baze podataka, tablice i CSV datoteke), sortiranje i izvoz podataka, te njihovu interpretaciju i vizualizaciju u vidu tablica. Konkretno, za testiranje prve istraživačke hipoteze (H1) koja se odnosi na povezanost između učinkovitosti sustava unutarnjih kontrola i učinkovitosti sustava upravljanja rizicima povezanih s poslovnim prijevarama u sprječavanju i otkrivanju sumnjivih aktivnosti primijenjen je Spearmanov koeficijent. Za testiranje druge istraživačke hipoteze (H2) koja istražuje odnos između percipirane korisnosti edukacija i otkrivanja potencijalnih poslovnih prijevara korišten je Fisherov egzaktni test dok je za testiranje treće istraživačke hipoteze (H3) korištena logistička regresija. Testiranje hipoteza je detaljnije prikazano u Raspravi.

Metoda prikupljanja podataka je „online“ upitnik napravljen uz pomoć Google obrasca (engl. „Google Forms“). Anketni upitnik pod nazivom „Rani signali upozorenja na potencijalnu prijevaru“ proveden je anonimno u istraživačke svrhe ovog rada. Isti je sastavljen od zatvorenog i kombiniranog tipa pitanja. Zatvorena pitanja imaju i pitanja s višestrukim odabirom. Isto tako, za mjerenje stavova korištena je Likertova ljestvica. Upitnik je izrađen u skladu s Kodeksom korporativnog upravljanja i nadovezuje se na odgovore iz upitnika o usklađenosti koji su poslovni subjekti dužni popuniti i dostaviti Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga (HANFA) jednom godišnje, a u kojem poslovni subjekt izjavljuje pridržava li se svake odredbe Kodeksa. Osobita pažnja stavljena je na pitanja na koja su u upitniku o usklađenosti predanom za 2022. godinu poslovni subjekti dali negativan odgovor ili odgovor „djelomično“.

Istraživanje je kvantitativno i korelacijsko pri čemu se prikupljeni podaci koriste za opisivanje ključnih varijabli i njihovih odnosa. Cilj istraživanja je deskriptivan i eksplanatoran. Deskriptivan cilj istraživanja je prikazati kako ispitanici ocjenjuju učinkovitost unutarnjih kontrola i sustava upravljanja rizicima, korisnost edukacija i učestalost prijevara te utjecaj straha i percepcije sankcija na spremnost prijave prijevara. Eksplanatorni cilj usmjeren je na ispitivanje međusobne povezanosti navedenih varijabli.

6.1 Uzorak provedenog istraživanja

Istraživanje je provedeno anketiranjem u listopadu 2023. godine u poduzećima koja su se nalazila na listi izdavatelja Zagrebačke burze. Potrebno je istaknuti kako se lista izdavatelja mijenja, bilo zbog toga što novi izdavatelji dolaze ili što pojedini izdavatelji izlaze s liste. Shodno tome, na početnoj listi izdavatelja bilo je 98 izdavatelja, ali kroz telefonske razgovore prilikom prikupljanja odgovarajućih e-mail adresa osoba koje su adekvatne za ispunjavanje ovog anketnog upitnika, ispostavilo se kako dva poduzeća nisu više na listi izdavatelja; jedno poduzeće je u procesu likvidacije, dok se jedno povlači s liste izdavatelja. Prema navedenom, anketa je provedena na 94 poduzeća koja su na listi izdavatelja. Od ispitanika prikupljeno je 38 odgovora.

6.2 Izračun veličine uzorka

Od ukupno 94 poduzeća na kojima je istraživanje provedeno, njih 38 je ispunilo anketni upitnik što daje stopu povrata od 40,42 %, a značilo bi da je gotovo svaki drugi poslovni subjekt ispunio anketni upitnik. U prilog prethodnom slijedi izračun veličine uzorka primjenom statističkih metoda (Cochranova formula):

$$n_0 = \frac{Z^2 \times p \times (1 - p)}{e^2}$$

$$n_0 = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

gdje je:

n_0 = veličina uzorka

Z = Z -vrijednost (odgovara željenoj razini povjerenja a za 95 % povjerenje $Z = 1,96$)

p = pretpostavljena proporcija (0,85 odnosno 85 %)

e = dopuštena pogreška (0,1 odnosno 10 %)

$$n_0 = \frac{1,96^2 \times 0,85 \times (1 - 0,85)}{0,1^2} = 48,98 \sim 49$$

$$n_0 = \frac{49}{1 + \frac{49}{94}} = 32,21 \sim 32$$

Prva formula korištena je za izračun minimalne veličine uzorka koji je potreban kako bi rezultati istraživanja bili pouzdani. U ovoj formuli varijabla n_0 označava veličinu uzorka dok Z vrijednost predstavlja željenu razinu povjerenja koja u izračunu iznosi 95 %.

Varijabla p označava pretpostavljenu proporciju populacije koji ima određenu karakteristiku koja se istražuje. Temeljem odgovora na pitanje pod rednim brojem 14 koje se odnosi se na prepoznavanje ranih signala prijave u radnoj okolini a na koje je potvrđan odgovor dalo 84,2 % ispitanika, postotak je zaokružen na 85 % te je tako donesena pretpostavka da 85 % zaposlenih u svojim poduzećima prepoznaje potencijalne rane signale upozorenja na poslovnu prijavu ili je svjesno istih. Iz tog razloga, u ovom istraživanju, p vrijednost iznosi 85 %.

Nadalje, varijabla e označava maksimalnu prihvaćenu pogrešku koja iznosi 10 % u procjeni udjela u populaciji. Naime, veća vrijednosti dopuštene pogreške omogućava izvođenje istraživanja s manjim brojem uzorka.

Dodatna formula koristi se kada je populacija poznate veličine, odnosno nije beskonačna. Kako je anketa provedena na 94 poduzeća potrebna je korekcija prve formule koja se odnosi na beskonačnu populaciju.

Izračunom veličine uzorka, dobiven rezultat za veličinu uzorka iznosi 32. Iz navedenog se može zaključiti da je uzorak od 38 poslovnih subjekata reprezentativan i da je na temelju njega moguće donositi odgovarajuće zaključke koji se odnose na populaciju.

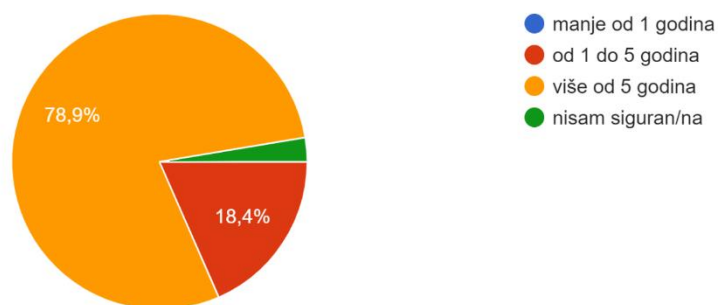
7. Rezultati istraživanja ranih signala upozorenja na potencijalnu poslovnu prijevaru

Svrha rada je utvrditi kako se poslovni subjekti odnose prema ranim signalima na potencijalnu prijevaru, unutarnjim kontrolama i postupcima prijave nepravilnosti. Cilj je istražiti postojeće sustave upravljanja rizicima i unutarnje kontrole, potrebu za edukacijom zaposlenika te mogućnost prijave nepravilnosti bez straha od negativnih posljedica. U nastavku se prikazuju rezultati istraživanja.

7.1 Rezultati i interpretacija rezultata provedenog istraživanja

Prvo pitanje u upitniku odnosilo se na trajanje kotiranja poslovnih subjekata na Zagrebačkoj burzi. Najveći broj odgovora, točnije, 78,9 % ispitanika izjasnilo se kako poslovni subjekt kotira na Zagrebačkoj burzi više od 5 godina. S druge strane, 18,4 % ispitanika izjasnilo se da poslovni subjekt kotira na Zagrebačkoj burzi između 1 i 5 godina. Njih 2,7 % nije bilo sigurno dok niti jedan ispitanik nije dao odgovor manje od 1 godine. Navedeni podaci prikazani su u Grafikonu 1.

Koliko dugo poslovni subjekt u kojem radite kotira na Zagrebačkoj burzi?
38 odgovora



Grafikon 1. Broj godina kotiranja poslovnog subjekta na Zagrebačkoj burzi

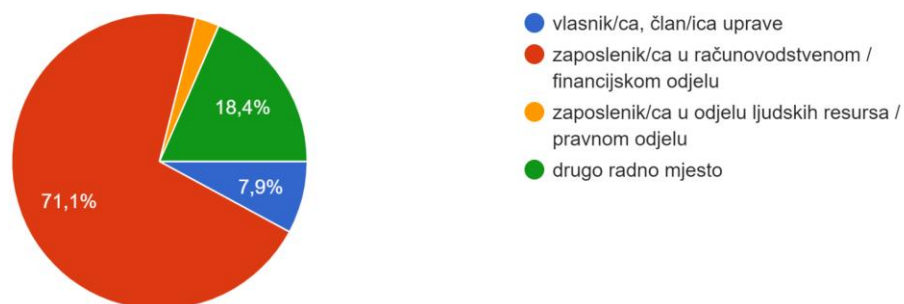
Izvor. Istraživanje autora

Iz ovih rezultata, vidljivo je kako je većina poslovnih subjekata, u kojima ispitanici rade, dugotrajno prisutna na Zagrebačkoj burzi, što upućuje na stabilnost i uspješnost istih. S druge strane, ispitanici koji su se izjasnili da poslovni subjekt kotira na Zagrebačkoj burzi od jedne do pet godina relativno su novi sudionici na Zagrebačkoj burzi. Najmanji postotak odgovora (nisam siguran/na) može se protumačiti kao neupućenost ispitanika ili nedostatak informacija.

Drugo pitanje odnosi na mjesto rada unutar poslovnog subjekta, a odgovori su prikazani u Grafikonu 2.

U poslovnom subjektu u kojem ste zaposleni Vi ste:

38 odgovora



Grafikon 2. Radno mjesto

Izvor: istraživanje autora

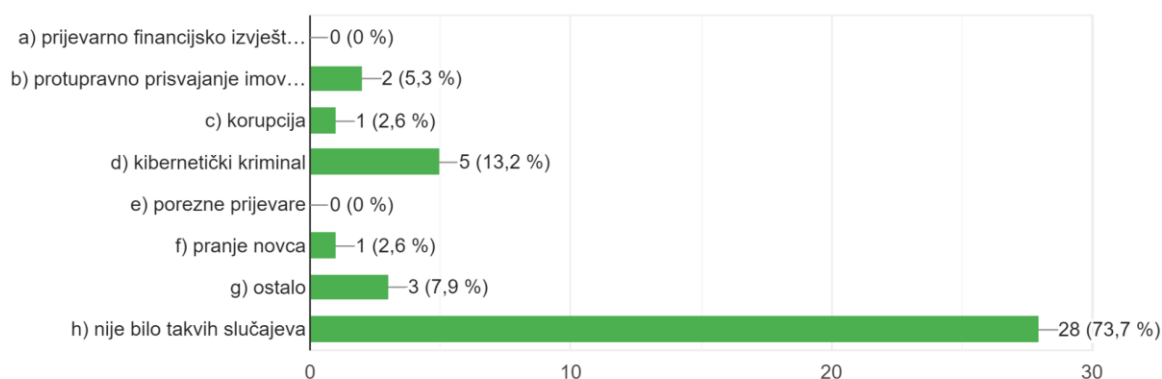
Najviše ispitanika izjasnilo se da su zaposleni u računovodstvenom / finansijskom odjelu (71,1 %), njih 18,4 % radi na drugom radnom mjestu dok je 7,9 % vlasnika ili članova uprave. Najmanji broj ispitanika zaposlen je u odjelu ljudskih resursa i pravnom odjelu.

Iz ovih rezultata da se zaključiti da je većina ispitanika zapravo i ciljana skupina za ovu tematiku istraživanja (većina ih je zaposlena u finansijskom i računovodstvenom odjelu).

Na **treće pitanje** „S kojom se vrstom prijevara poslovni subjekt suočio u posljednjih pet godina?“ najveći dio ispitanika odgovorilo je da takvih slučajeva nije bilo (Grafikon 3).

S kojom se vrstom prijevara poslovni subjekt suočio u posljednjih pet godina? Moguće više odgovora.

38 odgovora



Grafikon 3. Vrste prijevara u posljednjih 5 godina

Izvor: istraživanje autora

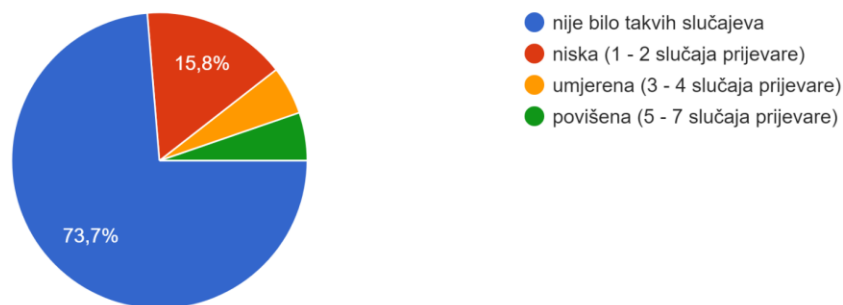
Kibernetički kriminal prijavilo je njih 13,2 %, što prati u podjednakim postotcima protupravno prisvajanje imovine, korupcija, pranje novca i ostalo. Poreznih prijevara i prijevornog financijskog izvještavanja nije bilo.

Ovako visok stupanj odsutnosti prijevara u razdoblju od pet godina sugerira da većina poslovnih subjekata ima odgovarajuće kontrole koje provodi i s kojima sprječava nastanak prijevara ili, s druge strane, prijevare nisu otkrivene. U manjem su se broju poslovni subjekti susretali s kibernetičkim kriminalom, što ukazuje na stalnu potrebu za usavršavanjem i razvojem novih sigurnosnih mjera u digitalnom prostoru. U odgovorima su navedeni i poslovni subjekti koji su se susreli s protupravnim prisvajanjem imovine, korupcijom i pranjem novca što ukazuje na potrebu edukacija o posljedicama takvih radnji kao i na promicanje etičkog ponašanja.

U Grafikonu 4. prikazani su odgovori na **četvrto pitanje** o učestalosti prijevara s kojom se poslovni subjekt susreo u posljednjih pet godina.

Prema Vašoj spoznaji kolika je bila učestalost prijevarena u posljednjih pet godina? (Ako je broj prijevarena veći od 7, samostalno upišite broj pod ostalo).

38 odgovora



Grafikon 4. Učestalost prijevarena u posljednjih 5 godina

Izvor: istraživanje autora

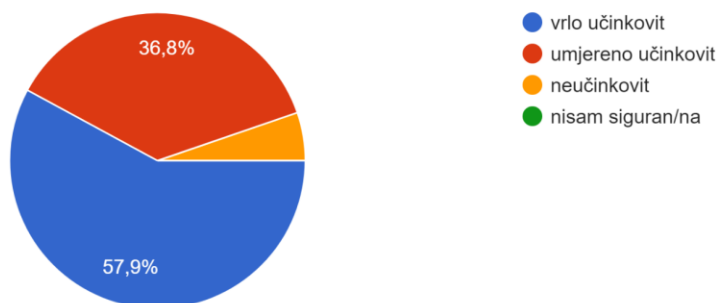
Najviše odgovora je kako nije bilo takvih slučajeva (73,7 %) dok je 15,8 % ispitanika odgovorilo kako se u posljednjih pet godina dogodio jedan do dva slučaja prijevare. Podjednako ispitanika odgovorilo je da je broj slučajeva prijevare bio umjeren i povišen.

Iz odgovora koji su se odnosili na poslovne subjekte koji su imali umjerenu i povišenu učestalost prijevarena u posljednjih pet godina proizlazi kako bi isti trebali uložiti veće napore u preventivne metode i edukaciju zaposlenika kako bi se ubuduće smanjila stopa prijevarena. Odgovori ispitanika koji se odnose na nisku učestalost prijevarena, ukazuju kako se poslovni subjekti dobro nose s izazovima te da trebaju nastaviti s preventivnim mjerama.

U Grafikonu 5. prikazani su odgovori na **peto pitanje** koje se odnosilo na učinkovitost sustava upravljanja rizicima i unutarnje kontrole.

Kako biste ocijenili učinkovitost sustava upravljanja rizicima i unutarnje kontrole poslovnog subjekta u sprječavanju i otkrivanju sumnjivih aktivnosti?

38 odgovora



Grafikon 5. Učinkovitost sustava upravljanja rizicima i unutarnje kontrole u sprječavanju i otkrivanju sumnjivih aktivnosti

Izvor: istraživanje autora

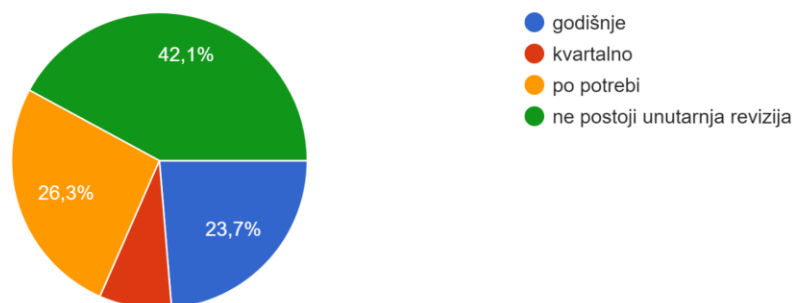
Više od polovice ispitanika (57,9 %) smatra kako je sustav upravljanja rizicima i unutarnje kontrole poslovnog subjekta u sprječavanju i otkrivanju sumnjivih aktivnosti vrlo učinkovit. Da je sustav umjereno učinkovit smatra 36,8 % ispitanika dok se 5,3 % ispitanika izjasnilo kako je sustav upravljanja rizicima i unutarnje kontrole poslovnog subjekta neučinkovit u sprječavanju i otkrivanju sumnjivih aktivnosti.

Iz navedenih podataka proizlazi da većina ispitanika smatra kako je sustav upravljanja rizicima i unutarnje kontrole poslovnog subjekta u sprječavanju i otkrivanju sumnjivih aktivnosti učinkovit, što sugerira da postoji određeno povjerenje u transparentnost i stabilnost poslovnog okruženja. Kod manjeg broja ispitanika koji sustav smatraju neučinkovitim, da se zaključiti kako postoji potreba za jačanjem i unapređenjem postojećeg sustava upravljanja rizicima i unutarnje kontrole.

Šesto pitanje odnosilo se na učestalost procjene unutarnje revizije o primjerenosti i učinkovitosti sustava upravljanja rizicima i unutarnje kontrole organizacije (Grafikon 6).

Koliko često unutarnja revizija procjenjuje primjerenost i učinkovitost sustava upravljanja rizicima i unutarnje kontrole organizacije?

38 odgovora



Grafikon 6. Učestalost procjene unutarnje revizije o primjerenosti i učinkovitosti sustava upravljanja rizicima i unutarnje kontrole organizacije

Izvor: istraživanje autora

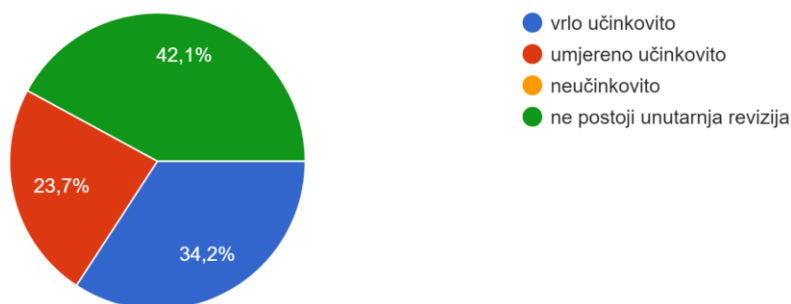
Na šesto pitanje 42,1 % ispitanika odgovorilo je kako unutarnja revizija ne postoji. Ostatak ispitanika (57,9 %) odgovorio je na pitanje kolika je učestalost procjene unutarnje revizije o primjerenosti i učinkovitosti sustava upravljanja rizicima i unutarnje kontrole organizacije. Kako se procjena radi po potrebi, odgovorilo je njih 26,3 %, dok je 23,7 % ispitanika odgovorilo da se procjena vrši godišnje. Najmanji broj ispitanika, njih 7,9 %, odgovorilo je da se procjena vrši kvartalno.

Najveći dio odgovora je da ne postoji unutarnja revizija te je prema tome u ovom pitanju fokus stavljen na one koji imaju unutarnju reviziju. Dakle, sljedeći najzastupljeniji odgovor je kako unutarnja revizija obavlja procjenu po potrebi što može značiti da poslovni subjekt ima fleksibilan i prilagodljiv pristup u provedbi interne revizije dok, s druge strane, navedeno može ukazivati na nedostatak planskog i sustavnog pristupa procjeni rizika. Da se procjena unutarnje revizije obavlja kvartalno, odnosno godišnje, ukazuje na redovitost, ozbiljnost i posvećenost kod procjene primjerenosti i učinkovitosti sustava upravljanja rizicima i unutarnje kontrole organizacije. U konačnici, svi poslovni subjekti koji imaju unutarnju reviziju obavljaju procjenu primjerenosti i učinkovitosti sustava upravljanja rizicima i unutarnje kontrole organizacije.

Sedmo pitanje prikazuje odgovore na koordinaciju unutarnje revizije s vanjskim revizorom u svrhu osiguranja sveobuhvatne pokrivenosti upravljanja rizikom i unutarnje kontrole (Grafikon 7).

Kako funkcija unutarnje revizije koordinira rad s vanjskim revizorom (kako bi se osigurala sveobuhvatna pokrivenost upravljanja rizikom i unutarnje kontrole)?

38 odgovora



Grafikon 7. Koordinacija unutarnje revizije s vanjskim revizorom

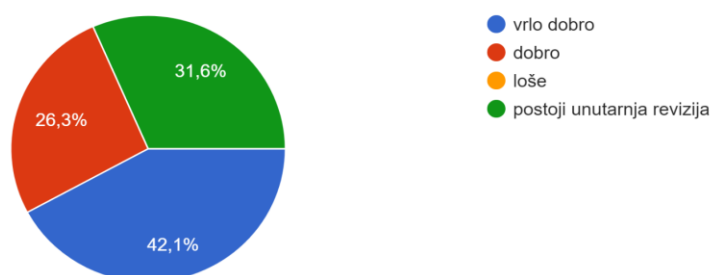
Izvor: istraživanje autora

Na navedeno pitanje 42,1 % ispitanika odgovorilo je kako unutarnja revizija ne postoji. Preostali dio, 57,9 % ispitanika, dalo je odgovor vezan uz koordinaciju unutarnje revizije s vanjskim revizorom. Tako je 34,2 % ispitanika odgovorilo kako je koordinacija unutarnje revizije s vanjskim revizorom vrlo učinkovita dok je 23,7 % ispitanika odgovorilo kako je koordinacija unutarnje revizije s vanjskim revizorom umjereno učinkovita.

Više od 50 % ispitanika smatra kako je koordinacija unutarnje revizije s vanjskim revizorom učinkovita, iz čega se može zaključiti da takva suradnja jača kontrolu nad poslovnim procesima, a samim time se povećava kvaliteta nadzora što, u konačnici, smanjuje rizik od prijevara.

Osmo pitanje prikazano je u Grafikonu 8.

Ukoliko poslovni subjekt nema funkciju unutarnje revizije, koliko dobro revizijski odbor ispunjava svoje odgovornosti u vezi s financijskim izvješćivanjem, upravljanjem rizicima i unutarnjom kontrolom?
38 odgovora



Grafikon 8. Revizijski odbor

Izvor: istraživanje autora

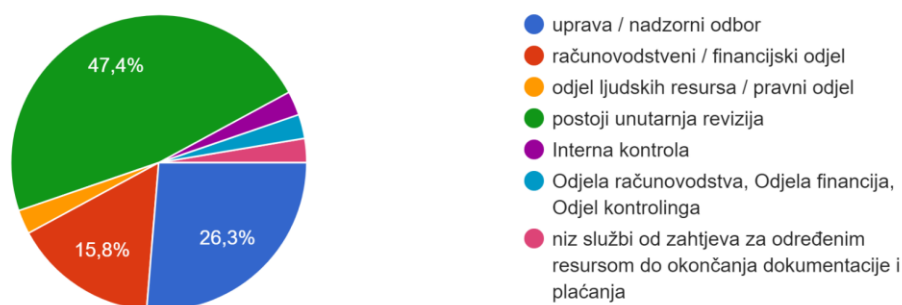
Iz grafikona je vidljivo da je 31,6 % ispitanika odgovorilo da unutarnja revizija postoji. Preostali dio ispitanika od 68,4% dalo je odgovor vezan uz revizijski odbor. Tako 42,1 % ispitanika smatra kako revizijski odbor vrlo dobro ispunjava svoje odgovornosti u vezi s financijskim izvješćivanjem, upravljanjem rizicima i unutarnjom kontrolom, dok 26,3 % ispitanika smatra da revizijski odbor dobro ispunjava svoje odgovornosti.

Iz navedenih rezultata vidljivo je kako postoji nesklad u odgovorima. Naime, u ovom pitanju 31,6 % ispitanika navodi da unutarnja revizija postoji dok je u prethodnim pitanjima njih 42,1 % izjavilo da nemaju unutarnju reviziju. Ove razlike mogu sugerirati da postoji nedosljednost u percepciji ispitanika ili problem u razumijevanju pitanja, odnosno, funkcije unutarnje revizije.

Deveto pitanje prikazuje odgovore na pitanje koje glasi: “Ukoliko ne postoji funkcija unutarnje revizije, koje je tijelo zaduženo za prevenciju i detekciju prijevare? Ako se radi o drugom tijelu, navedite ga pod Ostalo.“. U ovom pitanju, osim ponuđenih odgovora, ispitanici su mogli upisati i sami svoj odgovor (Grafikon 9).

Ukoliko ne postoji funkcija unutarnje revizije, koje je tijelo zaduženo za prevenciju i detekciju prijevare? Ako se radi o drugom tijelu, navedite ga pod Ostalo.

38 odgovora



Grafikon 9. Tijela zadužena za prevenciju i detekciju prijevare

Izvor: istraživanje autora

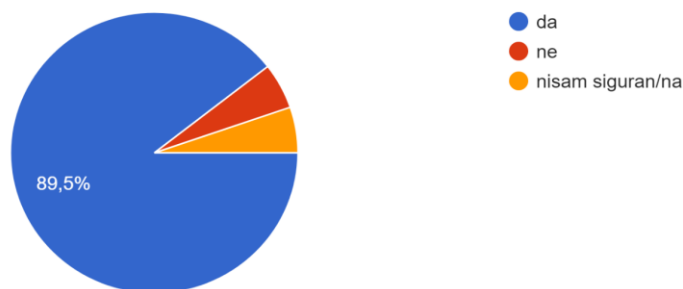
Prema prikazanim podacima u Grafikonu 9., vidljivo je kako je 47,4 % ispitanika odgovorilo kako unutarnja revizija postoji. Ostatak ispitanika od 52,4 % navelo je tijela zadužena za prevenciju i detekciju prijevare unutar poslovnog subjekta u kojem rade. Prema tome, u slučaju kada ne postoji funkcija unutarnje revizije za prevenciju i detekciju prijevare, u 15,8 % slučajeva zadužen je računovodstveni/financijski odjel, dok je manji dio ispitanika odgovorio kako je za isto zadužen odjel ljudskih resursa ili pravni odjel. Isto tako, u manjim su postotcima i odgovori koje su upisali ispitanici, a to su: odjel računovodstva, odjel financija, odjel kontrolinga, interna kontrola te niz službi od zahtjeva za određenim resursom do okončanja dokumentacije i plaćanja.

Iz prikazanih podataka proizlazi da su, u poslovnim subjektima u kojima ne postoji funkcija unutarnje revizije, za prevenciju i detekciju prijevara najviše zaduženi uprava, odnosno, nadzorni odbor te financijski i računovodstveni odjeli. Nadalje, potrebno je skrenuti pozornost na nesklad u odgovorima. U ovom pitanju 47,4 % ispitanika navodi da unutarnja revizija postoji dok je u prethodnim pitanjima 42,1 % ispitanika izjavilo da nemaju unutarnju reviziju. Navedene razlike, kao i u prethodnom pitanju, mogu upućivati na to da ispitanici pitanje ne razumiju ili da nisu dosljedni u svojim odgovorima.

Deseto pitanje odnosi se na postavljanje primjera i provedbe nulte tolerancije uprave po pitanju prijevara.

Postavlja li uprava primjer i provodi li pristup nulte tolerancije po pitanju prijevvara?

38 odgovora



Grafikon 10. Provedba nulte tolerancije uprave po pitanju prijevvara

Izvor: istraživanje autora

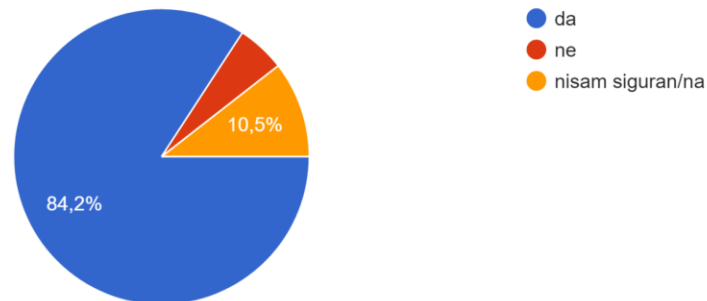
Iz grafikona je vidljivo da je 89,5 % ispitanika odgovorilo potvrdno, to jest, da uprava provodi primjer i nultu stopu tolerancije prema prijevarama. Preostali ispitanici u jednakom omjeru (5,3 %) odgovorili su s negativnim odgovorom i nisam siguran/na.

Na temelju većine odgovora ispitanika koji su bili potvrdni, može se zaključiti kako uprava uspješno postavlja primjer i provodi pristup nulte tolerancije po pitanju prijevvara, što rezultira pozitivnim stavom kod zaposlenika. Ovakvim pristupom jača se integritet organizacije i postavljaju etički standardni u organizaciji.

Jedanaesto pitanje prikazano je u Grafikonu 11.

Smatrate li da je poslovni subjekt učinkovit u podizanju svijesti o tome kako se boriti protiv prijevара i kako prepoznati rane signale prijevara?

38 odgovora



Grafikon 11. Podizanje svijesti o borbi protiv prijevara i prepoznavanje ranih signala prijevara

Izvor: istraživanje autora

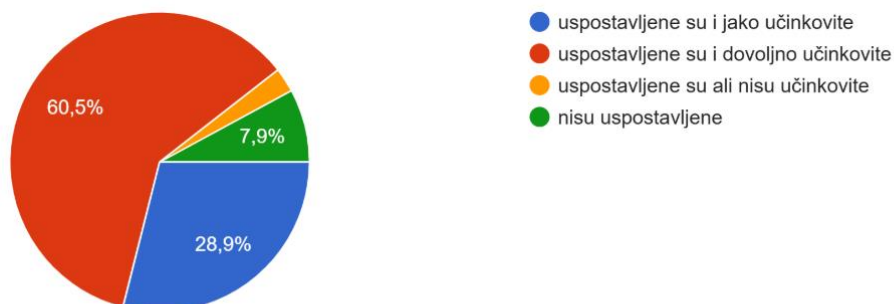
Iz prikazanih podataka može se vidjeti kako većina ispitanika (84,2 %) smatra kako je poslovni subjekt učinkovit u podizanju svijesti o borbi protiv prijevara i prepoznavanju ranih signala prijevara. Nešto manji broj ispitanika (10,5 %) nije siguran/na dok 5,3 % ispitanika smatra kako je poslovni subjekt neučinkovit u podizanju svijesti o borbi protiv prijevara i prepoznavanju ranih signala prijevara.

Dobiveni rezultati ukazuju kako većina poslovnih subjekata u kojima su ispitanici zaposleni pokazuju visoku učinkovitost u podizanju svijesti o borbi protiv prijevara te prepoznavanju ranih signala prijevara. Ovo pitanje može se povezati i s pitanjem o broju prijevara u posljednjih pet godina na koje su ispitanici u većini odgovorili kako takvih slučajeva nije bilo.

Grafikon 12. prikazuje odgovore na **dvanaesto pitanje**.

Jesu li uspostavljene odgovarajuće kontrole i jesu li one učinkovite u prepoznavanju ranih signala upozorenja na prijevare tzv. „crvenih zastavica“, ukoliko se iste pojave?

38 odgovora



Grafikon 12. Postojanje odgovarajućih kontrola i njihova učinkovitost u prepoznavanju ranih signala upozorenja na prijevare

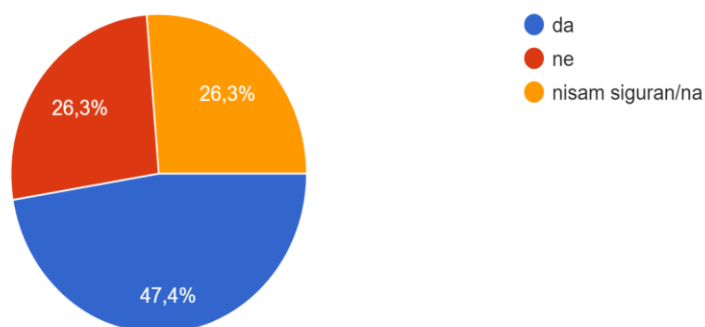
Izvor: istraživanje autora

Najviše ispitanika izjasnilo da su uspostavljene odgovarajuće kontrole i da su one dovoljno učinkovite u prepoznavanju ranih signala upozorenja na prijevare (60,5 %). Njih 28,9 % izjasnilo se da su odgovarajuće kontrole uspostavljene i jako učinkovite dok 7,9 % ispitanika smatra kako kontrole nisu uspostavljene. Najmanji dio ispitanika smatra da su kontrole uspostavljene, ali da iste nisu učinkovite u prepoznavanju ranih signala upozorenja na prijevare. Iz dobivenih podataka proizlazi da 89,4 % poslovnih subjekata ima uspostavljene odgovarajuće kontrole koje su učinkovite u prepoznavanju ranih signala upozorenja na prijevare, što sugerira da poslovni subjekt pridaje visoku razinu pažnje detekciji i suzbijanju nepravilnosti u ranoj fazi, što rezultira minimiziranjem potencijalnih prijevara u budućnosti.

Trinaesto pitanje prikazano je u Grafikonu 13.

Jesu li te kontrole identificirale značajne slabosti, nedostatke ili prijevare?

38 odgovora



Grafikon 13. Kontrole i identificiranje slabosti, nedostataka ili prijevare

Izvor: istraživanje autora

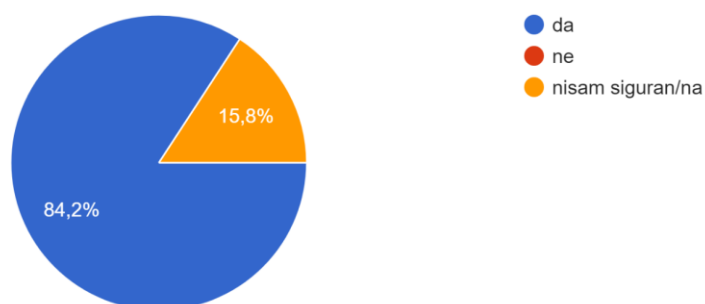
Grafikon prikazuje kako 47,4 % ispitanika smatra da su kontrole iz prethodnog pitanja identificirale značajne slabosti, nedostatke i prijevare dok je jednak broj ispitanika (26,3 %) odgovorilo da nije siguran i da kontrole nisu identificirale značajne slabosti, nedostatke ili prijevare.

Iz navedenih rezultata može se zaključiti da je skoro polovica ispitanika odgovorila da su uspostavljene kontrole uočile slabosti, nedostatke i prijevare, što sugerira da su spomenute kontrole učinkovite u otkrivanju, ali da treba težiti usavršavanju istih jer uvijek postoji prostor za poboljšanjem. Nadalje, slabosti, nedostaci i prijevare koje su odgovarajuće kontrole uočile ukazuju na potrebu za pojačanim naporima u ojačavanju unutarnjih kontrola kako bi se smanjio rizik od pojave istih u budućnosti. Što se tiče druge polovice, u jednakoj su mjeri odgovori ispitanika bili da nisu sigurni i kako kontrole nisu uočile slabosti, nedostatke i prijevare. Prva polovica ukazuje na neupućenost ispitanika, što može ukazivati na nedovoljan protok informacija u poslovnom okruženju, a druga polovica odgovora sugerira da cjelokupan sustav kontrole poslovnog subjekta funkcionira učinkovito, ali da i nadalje treba pažljivo pratiti sustav kako bi se održala ta učinkovitost i sigurnost.

Četrnaesto pitanje odnosi se na prepoznavanje ranih signala prijevare u radnoj okolini.

Mislite li da bi prepoznali rane signale prijevare ukoliko bi se isti događali u Vašoj radnoj okolini?

38 odgovora



Grafikon 14. Prepoznavanje ranih signala prijevara u okolini

Izvor: istraživanje autora

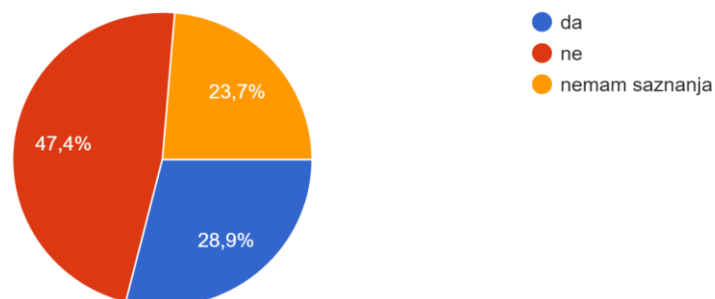
Kao što je vidljivo u grafikonu, 84,2 % ispitanika odgovorilo je potvrdno, to jest, kako bi prepoznali rane signale prijevare. Preostali ispitanici u jednakom omjeru odgovorili su negativnim odgovorom i nisam siguran/na.

Iz dobivenih podataka može se zaključiti kako je većina zaposlenika mišljenja da bi prepoznali rane signale prijevare, što je osobna samoprocjena zaposlenika, odnosno njihov stav o prepoznavanju potencijalnih prijevarnih radnji koje bi se mogle dogoditi ili već jesu.

Petnaesto pitanje glasi „Postoje li edukacije o prijevarama u organizaciji u kojoj radite?“ (Grafikon 15).

Postoje li edukacije o prijevarama u organizaciji u kojoj radite?

38 odgovora



Grafikon 15. Prisutnost edukacija o prijevarama unutar organizacije

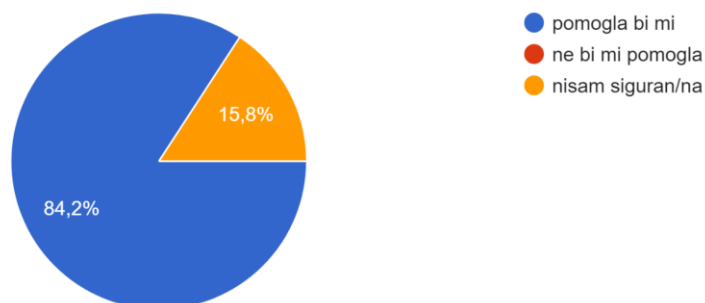
Izvor: istraživanje autora

Najveći broj ispitanika odgovorio je da edukacija nema (47,4 %). Kako edukacija u organizaciji ima odgovorilo je 13,2 % ispitanika dok je 23,7 % ispitanika odgovorilo da nema saznanja o tome.

S obzirom na visok postotak negativnih i neutralnih odgovora može se zaključiti kako velik dio poslovnih subjekata treba uložiti dodatne napore u implementaciju edukacija o prijevarama u kojima bi mogli svoje zaposlenike više upoznati s ranim signalima prijave, prepoznavanju istih i kako uočiti prijave radnje ako se one događaju u njihovoj radnoj okolini. S takvim bi edukacijama poslovni subjekti smanjili rizik od budućih prijava dok bi istovremeno povećali učinkovitost otkrivanja prijava ako se iste događaju u tom trenutku.

Odgovori na **šesnaesto pitanje** „Bi li Vam edukacija o ranim signalima upozorenja na potencijalnu prijavu pomogla u lakšem prepoznavanju budućih potencijalnih prijava?“ prikazani su u Grafikonu 16.

Bi li Vam edukacija o ranim signalima upozorenja na potencijalnu prijavu pomogla u lakšem prepoznavanju budućih potencijalnih prijava?
38 odgovora



Grafikon 16. Korisnost edukacija o ranim signalima upozorenja na potencijalnu prijavu

Izvor: istraživanje autora

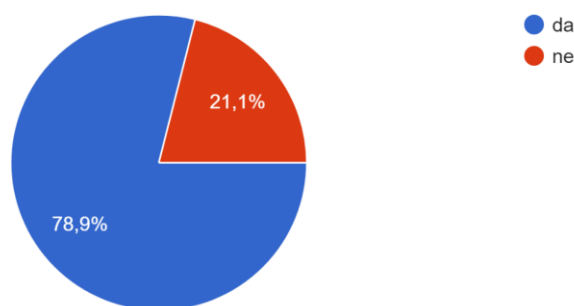
Najveći dio ispitanika odgovorio je kako bi im takva edukacija pomogla (84,2 %). Manji postotak ispitanika, točnije 15,8 %, izrazio je nesigurnost.

Iz prikazanih odgovora vidljivo je kako većina ispitanika potvrdno odgovara. Nadovezujući se na prethodno pitanje, na koje gotovo polovica ispitanika izjavljuje kako u organizaciji u kojoj rade nema edukacija, odgovori na ovo pitanje sugeriraju još jednom na potrebu uvođenja edukacija. Nadalje, ovo pitanje se povezuje s pitanjem pod rednim brojem 14 u kojem se većina

zaposlenika smatra sposobnim otkriti prijevare, ali ipak traži dodatne edukacije što može značiti da su zaposlenici svjesni kompleksnosti prijevara i potrebe za produbljivanjem svojeg znanja pomoću formalnih edukacija kako bi bili pravilno osposobljeni za prepoznavanje prijevara.

U Grafikonu 17. prikazani su odgovori na **sedamnaesto pitanje** o poznavanju postupka za prijavu prijevare ili sumnjivih aktivnosti unutar organizacije u kojoj ispitanici rade.

Jeste li upoznati s postupkom za prijavu prijevare ili sumnjivih aktivnosti unutar vaše organizacije?
38 odgovora



Grafikon 17. Upoznatost s internim postupkom prijave prijevare

Izvor: istraživanje autora

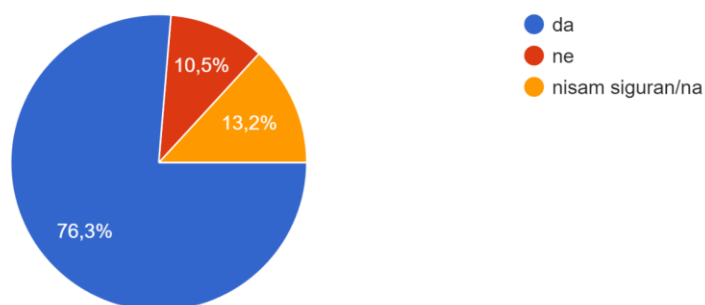
Najviše odgovora je potvrdno, odnosno, ispitanici su odgovorili da su upoznati s postupkom prijave prijevare ili sumnjivih aktivnosti (78,9 %). Ostali ispitanici (21,2 %) odgovorili su kako nisu upoznati s postupkom prijave.

Iz gore navedenih rezultata može se zaključiti kako je većina zaposlenika upoznata s postupkom za prijavu prijevare ili sumnjivih aktivnosti unutar organizacije u kojoj rade, što sugerira da je istima podignuta svijest o postupcima prijave. Manji dio zaposlenika, koji su negativno odgovorili, ukazuje na potrebu za dodatnim naporima poslovnog subjekta po pitanju upoznavanja zaposlenika s internim postupcima prijave nepravilnosti.

Osamnaesto pitanje vezano je uz percepciju poticanja prijave sumnjivih aktivnosti i prijevare od strane poslovnog subjekta (Grafikon 18).

Smatrate li da poslovni subjekt potiče okruženje u kojem se zaposlenike stimulira da prijavljuju sumnjive aktivnosti i prijevare?

38 odgovora



Grafikon 18. Percepcija poticanja prijava sumnjivih aktivnosti i prijevara od strane poslovnog subjekta

Izvor: istraživanje autora

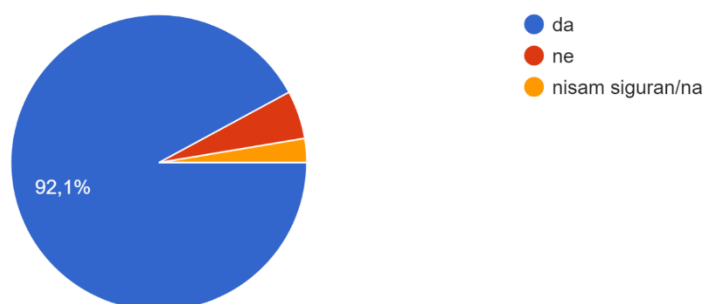
Najveći broj ispitanika (76,3 %) smatra da poslovni subjekt potiče okruženje u kojem zaposlenike stimulira da prijavljuju sumnjive aktivnosti i prijevare. Suprotno tom mišljenju, 10,5 % ispitanika ne smatra da poslovni subjekt potiče okruženje u kojem zaposlenike stimulira da prijavljuju sumnjive aktivnosti i prijevare. Preostali dio zaposlenika (13,2 %) nije siguran potiče li poslovni subjekt takvo okruženje.

Kako je više od polovice ispitanika odgovorilo potvrdnim odgovorom, može se zaključiti kako većina poslovnih subjekata u kojima ispitanici rade stimuliraju svoje zaposlene na prijavu sumnjivih aktivnosti i prijevara. Ovakav pristup zasigurno pozitivno utječe na zaposlenike jer stvara transparentno okruženje. Za poslovni subjekt „budnost“ zaposlenika dovodi do povećanja mogućnosti otkrivanja prijevara i sumnjivih aktivnosti na vrijeme što može smanjiti potencijalne štete i doprinijeti smanjenju istih u budućnosti.

Devetnaesto pitanje prikazano je u Grafikonu 19.

Mislite li da Vam je omogućeno da izrazite sumnju i prijavite poznate ili potencijalne prijevare radnje bez straha od negativnih posljedica?

38 odgovora



Grafikon 19. Mogućnost prijave prijevare bez straha od negativnih posljedica

Izvor: istraživanje autora

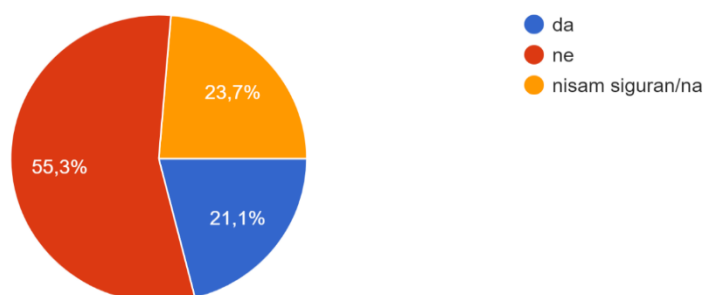
Kao što je prikazano u prethodnom grafikonu, velik broj ispitanika, konkretno 92,1 %, smatra kako im je omogućeno da izraze sumnju i prijave poznate ili potencijalne prijevare radnje bez straha od negativnih posljedica. Da im to nije omogućeno, smatra 5,3 % ispitanika dok 2,6 % nije sigurno.

Ovako velik postotak potvrdnih odgovora ispitanika sugerira kako poslovni subjekti drže do povjerenja između organizacije i zaposlenika, što je vrlo važno kako bi se zaposlenici osjećali sigurno.

Dvadeseto pitanje u Grafikonu 20. prikazuje odgovore na pitanje koje glasi: “Smatrate li da nedostatak ohrabrenja od strane Vašeg poslovnog subjekta za prijavljivanje sumnjivih aktivnosti i prijevare doprinosi većem broju prijevara?”.

Smatrate li da nedostatak ohrabrenja od strane Vašeg poslovnog subjekta za prijavljivanje sumnjivih aktivnosti i prijevare doprinosi većem broju prijevara?

38 odgovora



Grafikon 20. Odnos nedostatka ohrabrenja od strane poslovnog subjekta i broja prijevara

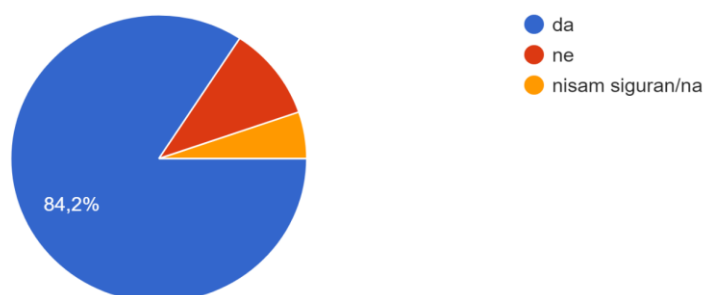
Izvor: istraživanje autora

Kao što je vidljivo iz grafikona, potvrđan odgovor dalo je 21,1 % ispitanika dok suprotno mišljenje ima 55,3 % ispitanika, a 23,7 % nije sigurno. Većina potvrđenih odgovora sugerira da zaposlenici ne vide potrebu za dodatnim ohrabriranjem.

U Grafikonu 21. prikazani su odgovori na **dvadeset prvo pitanje**: „Mislite li da nekažnjavanje zaposlenika koji počinje prijevaru može demotivirati druge zaposlenike da prate i prijavljuju sumnjiva ponašanja ubuduće?“.

Mislite li da ne kažnjavanje zaposlenika koji počinje prijevaru može demotivirati druge zaposlenike da prate i prijavljuju sumnjiva ponašanja ubuduće?

38 odgovora



Grafikon 21. Utjecaj nekažnjavanja počinitelja prijevare na motivaciju zaposlenika na prijavu istih

Izvor: istraživanje autora

Najviše odgovora je potvrdno (84,2 %) dok je 10,5 % ispitanika odgovorilo kako ne misle da nekažnjavanje zaposlenika koji počine prijevaru može demotivirati druge zaposlenike da prate i prijavljuju sumnjiva ponašanja ubuduće. Najmanji broj ispitanika (5,3 %) dao je odgovor da nije siguran.

Dobiveni rezultati jasno ukazuju kako nekažnjavanje onih koji su počinili prijevaru smanjuje motiviranost zaposlenika da prate i prijavljuju sumnjiva ponašanja ubuduće. Može se zaključiti kako je za poslovne subjekte vrlo važno pravedno kazniti takve počinitelje jer sankcioniranjem istih postavlja se primjer ostalima da se takvo ponašanje ne dopušta te da nije u skladu s vrijednostima organizacije.

Idući dio istraživanja odnosi se na mjerenje stavova pomoću Likertove ljestvice kako bi se izmjerio stupanj slaganja s izraženim tvrdnjama. Tvrdnje su bile podijeljene na dva dijela s obzirom na to da su ponuđeni odgovori bili različiti. Oba dijela imala su pet stupnjeva slaganja odnosno neslaganja gdje se može zaključiti kako je:

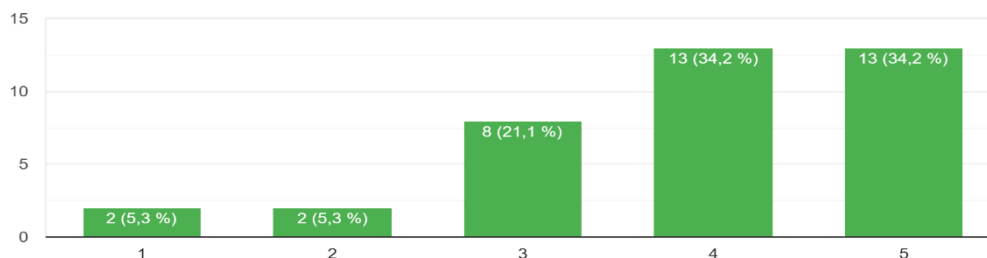
- 1 – najmanji stupanj slaganja
- 2 – neslaganje
- 3 – neodlučnost/neutralnost
- 4 – slaganje
- 5 – najveći stupanj slaganja

Prva grupa pitanja sadržavala je četiri tvrdnje, a služila je za provjeru istinitog iskaza ispitanika na pitanje pod rednim brojem 14, koje se odnosilo na prepoznavanje ranih signala prijave u radnoj okolini na koje je većina, točnije 84,2 % ispitanika, odgovorila potvrdno. Stavovi su se određivali kroz sljedeće ponuđene brojeve:

- 1 - uopće ne bih primijetio/la
- 2 - uglavnom ne bih primijetio/la
- 3 - ne obraćam pažnju na to
- 4 - uglavnom bih primijetio/la
- 5- sigurno bih primijetio/la

Slijedom navedenog, **dvadeset drugo pitanje** (Grafikon 22.) prikazuje stavove na tvrdnju: “Kolege s kojima radite u posljednje vrijeme žive van svojih mogućnosti – imaju nove skupe aute, odjeću, kupuju skupocjen nakit, a sve s neobjašnjivim financijskim izvorima.“.

Kolege s kojima radite u posljednje vrijeme žive van svojih mogućnosti – imaju nove skupe aute, odjeću, kupuju skupocjen nakit a sve s neobjašnjivim finansijskim izvorima.
38 odgovora



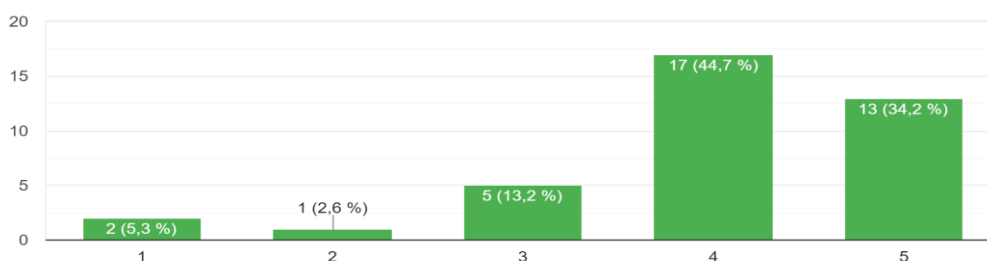
Grafikon 22. Zapažanje crvenih zastavica u radnoj okolini 1

Izvor: istraživanje autora

Vidljivo je kako je isti broj ispitanika (34,2 %) odgovorio kako bi sigurno primijetio ili uglavnom primijetio kolege koje žive van svojih mogućnosti. Neutralan stav izrazilo je 21,1 % ispitanika dok je najmanji dio ispitanika izrazio neslaganje (5,3 %). Kako je većina ispitanika odgovorila da bi primijetila navedene promjene, isto kao i na 14. pitanje koje je glasilo: „Mislite li da bi prepoznali rane signale prijevara ukoliko bi se isti događali u Vašoj radnoj okolini?“, može se zaključiti kako se nalazi potvrđuju.

Dvadeset treće pitanje odnosi se na tvrdnju koja je glasila „Pojedinci koji konstantno rade više sati od svojih kolega bez nekog očitog razloga i tijekom mirnog razdoblja poslovanja.“, a ispitanici su također trebali izraziti stupanj slaganja s istom. Tvrdnja i stavovi prikazani su u Grafikonu 23.

Pojedinci koji konstantno rade duže sati od svojih kolega bez nekog očitog razloga i tijekom mirnog razdoblja poslovanja.
38 odgovora

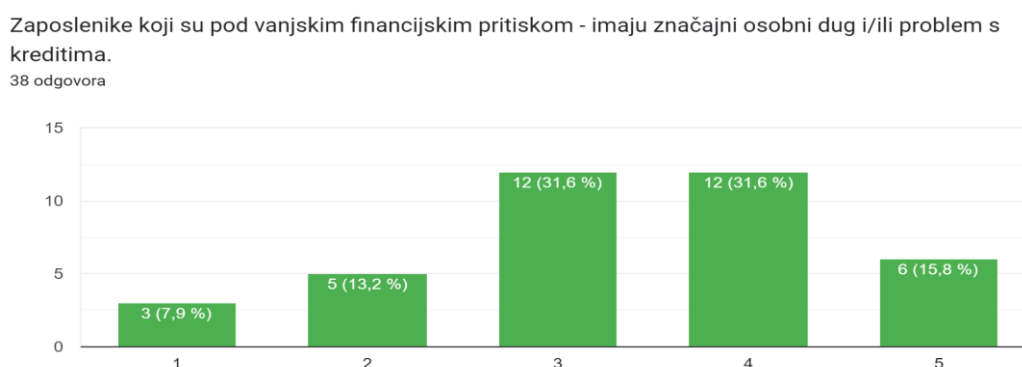


Grafikon 23. Zapažanje crvenih zastavica u radnoj okolini 2

Izvor: istraživanje autora

Većina ispitanika odgovorila je kako bi uglavnom primijetila (44,7 %), zatim u nešto manjem postotku kako bi sigurno primijetili (34,2 %) dok je 13,2 % ispitanika odgovorilo kako ne obraćaju pažnju na to. Manji dio ispitanika odgovorio je kako uopće ne bi primijetio (5,3 %) te kako uglavnom ne bi primijetio (2,6 %). Ponovno je većina ispitanika odgovorila potvrdno, što upućuje na potvrdu rezultata odgovora ispitanika u pitanju 14.

Dvadeset četvrto pitanje prikazuje stavove ispitanika na tvrdnju „Zaposlenike koji su pod vanjskim financijskim pritiskom - imaju značajni osobni dug i/ili problem s kreditima.“, a prikazani su u Grafikonu 24.



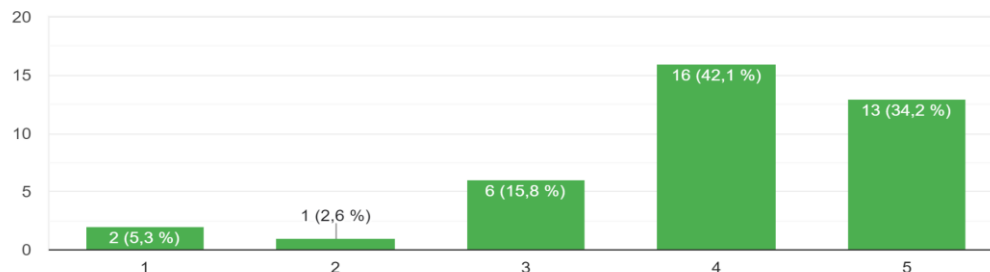
Grafikon 24. Zapažanje crvenih zastavica u radnoj okolini 3

Izvor: istraživanje autora

Jednak broj ispitanika, to jest 31,6 %, smatra kako bi uglavnom primijetio takve zaposlenike dok se isti broj ispitanika izjasnio da ne obraća pažnju na to. Takve zaposlenike sigurno bi primijetilo 15,8 % ispitanika. Kako ih uglavnom ne bi primijetili, smatra 13,2 % ispitanika dok 7,9 % smatra da ih uopće ne bi primijetili. Kako su kod ove tvrdnje ispitanici podijeljenog mišljenja, to jest njih 52,7 % ne bi primijetili takve zaposlenike ili ne obraćaju pažnju na njih, dok 47,4 % ispitanika bi primijetili takve zaposlenike, može se zaključiti djelomična potvrda rezultata odgovora kod pitanja 14.

Dvadeset peto pitanje prikazuje stavove ispitanika na tvrdnju „Promjene ponašanja koje ukazuju mogućnost konzumiranja alkohola, droge, kockanje, strah od gubitka posla.“.

Promjene ponašanja koje ukazuju mogućnost konzumiranja alkohola, droge, kockanje, strah od gubitka posla.
38 odgovora



Grafikon 25. Zapažanje crvenih zastavica u radnoj okolini 4

Izvor: istraživanje autora

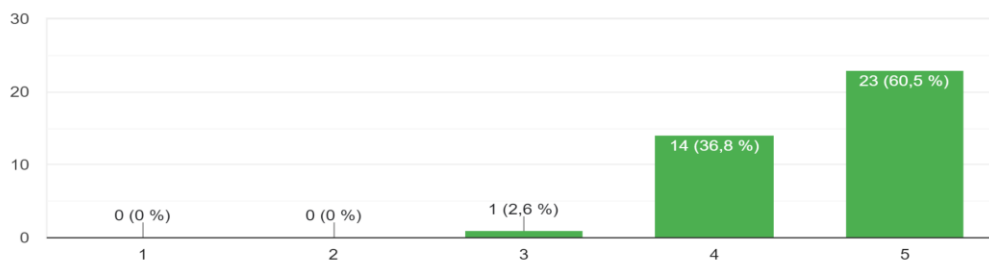
Uglavnom bi primijetilo 42,1 %, a sigurno bi primijetilo 34,2 % ispitanika. Kako ne obraćaju pažnju na to, izjasnilo se 15,8 % ispitanika dok uopće ne bi primijetilo 5,3 % ispitanika, a njih 2,6 % uglavnom ne bi primijetilo. Kako je vrlo visok stupanj potvrdnih odgovora, sve upućuje na potvrdu rezultata odgovora u pitanju 14.

Druge grupa sadržavala je pet tvrdnji, a stavovi su se određivali kroz sljedeće ponuđene brojeve:

- 1 - uopće se ne slažem
- 2 - uglavnom ne
- 3 - niti se slažem niti se ne slažem
- 4 - uglavnom da
- 5 - u potpunosti se slažem

Nastavno na gore navedeno, **dvadeset šesto pitanje** (Grafikon 26.) prikazuje stavove ispitanika na tvrdnju „Sankcijama osoba koje su počinile ili pokušale počiniti prijevaru značajno bi se smanjile buduće prijevare u poduzeću.“

Sankcijama osoba koje su počinile ili pokušale počiniti prijevaru značajno bi se smanjile buduće prijevare u poduzeću.
38 odgovora



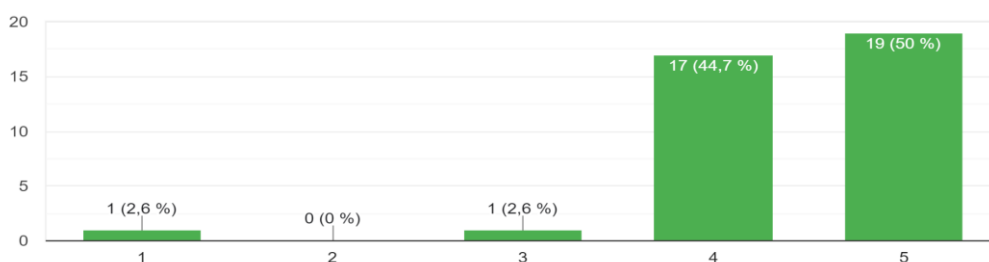
Grafikon 26. Utjecaj sankcija na buduće prijevare

Izvor: istraživanje autora

Više od polovice ispitanika (60,5 %) se u potpunosti slaže dok se 36,8 % uglavnom slaže s navedenom tvrdnjom. Preostali dio ispitanika (2,6 %) izjasnio je svoj neutralan stav. Može se zaključiti kako se većina ispitanika slaže da sankcije, odnosno, kažnjavanje osoba koje su počinile ili pokušale počiniti prijevaru doprinosi smanjenju budućih prijevara.

Dvadeset sedmo pitanje (Grafikon 27) prikazuje stavove na tvrdnju: „Nekažnjavanje osoba koje su počinile prijevaru demotivira druge zaposlenike na buduće praćenje sumnjivog ponašanja i prijavu istih“.

Ne kažnjavanje osoba koje su počinile prijevaru demotivira druge zaposlenike na buduće praćenje sumnjivog ponašanja i prijavu istih.
38 odgovora



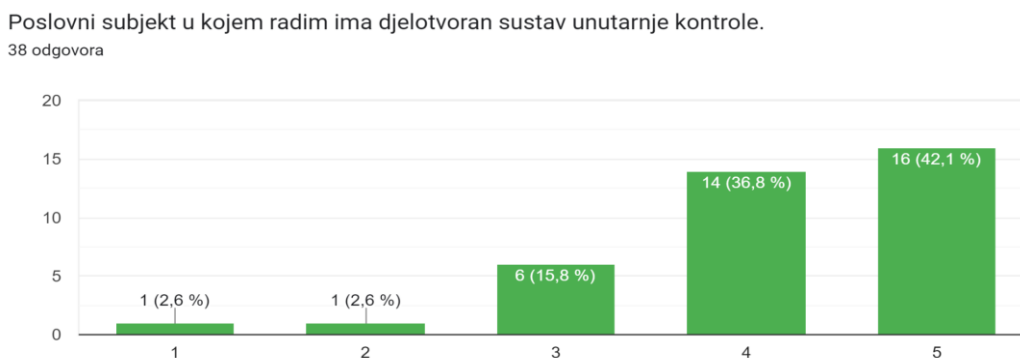
Grafikon 27. Odnos nedostatka sankcija počinitelja prijevara i motivacije zaposlenih za prijavu prijevara

Izvor: istraživanje autora

Polovica ispitanika (50 %) smatra da je navedeno točno, a uglavnom se s tvrdnjom slaže 44,7 % ispitanika dok je u istom postotku od 2,6 % ispitanika izrazilo neutralan stav te neslaganje s tvrdnjom. Izraženi stavovi ukazuju kako se većina ispitanika slaže da na demotiviranost

zaposlenika za prijavu i praćenje sumnjivog ponašanja utječe izostanak kažnjavanja osoba koje su počinile prijevaru.

Dvadeset osmo pitanje prikazuje stavove ispitanika na tvrdnju „Poslovni subjekt u kojem radim ima djelotvoran sustav unutarnje kontrole.“, a prikazani su u Grafikonu 28.



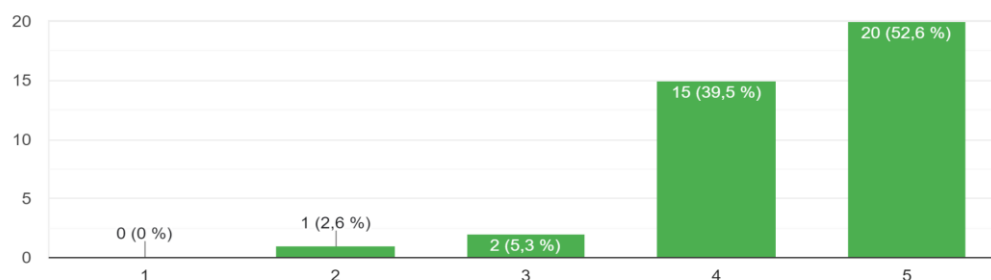
Grafikon 28. Unutarnja kontrola poslovnog subjekta

Izvor: istraživanje autora

Najveći postotak od 42,1 % se u potpunosti slaže s tvrdnjom dok se 36,8 % uglavnom slaže kako poslovni subjekt ima djelotvoran sustav unutarnje kontrole. U sredini se nalazi 15,8 % ispitanika koji se niti slažu niti ne slažu s tvrdnjom. U manjem postotku od 2,6 % ispitanika izjasnilo se kako se uglavnom ili uopće ne slaže s tvrdnjom da poslovni subjekt ima djelotvoran sustav unutarnje kontrole. Može se zaključiti kako se većina ispitanika složila da poslovni subjekt u kojem su zaposleni ima djelotvoran sustav unutarnje kontrole.

Dvadeset deveto pitanje u Grafikonu 29. prikazuje stavove ispitanika na tvrdnju „Trošak edukacija zaposlenika o prijevarama, borbi protiv prijevara i ranom prepoznavanju signala prijevara manji je u odnosu na financijske štete potencijalnih prijevara“.

Trošak edukacija zaposlenika o prijevarama, borbi protiv prijevara i ranom prepoznavanju signala prijevara manji je u odnosu na financijske štete potencijalnih prijevara.
38 odgovora



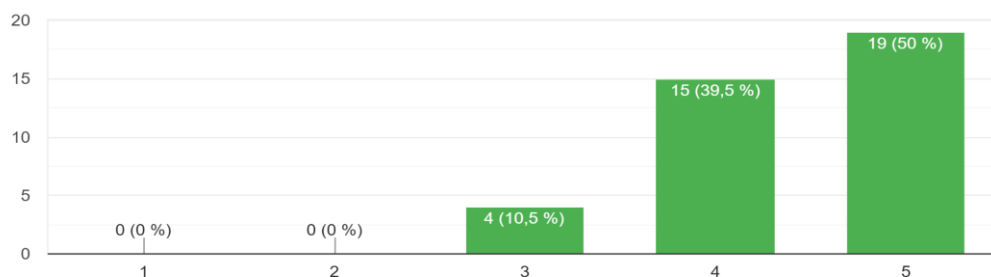
Grafikon 29. Odnos troška edukacija o prijevarama i financijske štete potencijalnih prijevara

Izvor: istraživanje autora

Najveći postotak od 52,6 % se u potpunosti slaže dok se 39,5 % uglavnom slaže s tvrdnjom. U sredini se nalazi 5,3 % ispitanika koji se niti slažu niti ne slažu s tvrdnjom. U manjem postotku, točnije 2,6 % ispitanika izjasnilo se kako se uglavnom slaže s tvrdnjom da je trošak edukacija zaposlenika o prijevarama, borbi protiv prijevara i ranom prepoznavanju signala prijevara manji u odnosu na financijske štete potencijalnih prijevara. Dobiveni stavovi ukazuju na većinsko slaganje ispitanika s navedenom tvrdnjom.

Trideseto pitanje, koje je ujedno i posljednja tvrdnja u istraživačkom upitniku, odnosi se na internu komunikaciju i odnose te njihovu korelaciju s rizikom od prijevara (Grafikon 30.).

Poboljšanjem interne komunikacije i odnosa smanjio bi se rizik od prijevara.
38 odgovora



Grafikon 30. Povezanost interne komunikacija sa rizikom prijevare

Izvor: istraživanje autora

Polovica ispitanika se u potpunosti slaže da bi se poboljšanjem interne komunikacije i odnosa smanjio rizik od prijevara dok se 39,5 % ispitanika uglavnom slaže s istom tvrdnjom.

Neutralni dio ispitanika je 10,5 % koji se niti slažu niti ne slažu s tvrdnjom. Većina ispitanika se slaže kako poboljšanje interne komunikacije i odnosa može dovesti do smanjenja rizika od prijevara.

8. Rasprava

Istraživanje je provedeno u svrhu istraživačkog doprinosa kao i potvrđivanja, odnosno, odbacivanja istraživačkih hipoteza. Za testiranje hipoteza korišten je program AI Julius, alat za analizu podataka koji služi za njihovu interpretaciju i vizualizaciju. U daljnjem tekstu prikazani su statistički izračuni, analize i tablice koje su napravljene uz pomoć navedenog alata.

Istraživačke hipoteze koje će se u daljnjem tekstu testirati su:

H1: Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između učinkovitosti sustava unutarnjih kontrola i učinkovitosti sustava upravljanja rizicima povezanih s poslovnim prijevarama u sprječavanju i otkrivanju sumnjivih aktivnosti.

H2: Edukacija zaposlenika o ranim signalima upozorenja na potencijalnu poslovnu prijevaru doprinosi lakšem otkrivanju potencijalnih poslovnih prijevara.

H3: Strah od negativnih posljedica i izostanak sankcija za zaposlenike koji su počinili poslovnu prijevaru pridonosi smanjenoj spremnosti zaposlenika da prate i prijavljuju sumnjivo ponašanje.

Formulacija nulte i alternativne hipoteze za **prvu istraživačku hipotezu** je sljedeća:

H0: Ne postoji statistički značajna povezanost između učinkovitog sustava unutarnjih kontrola i učinkovitosti sustava upravljanja rizicima u sprječavanju i otkrivanju sumnjivih aktivnosti.

H1: Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između učinkovitog sustava unutarnjih kontrola i učinkovitosti sustava upravljanja rizicima povezanih s prijevarama u sprječavanju i otkrivanju sumnjivih aktivnosti.

Pitanja koja se odnose na prvu istraživačku hipotezu su:

- Redni broj 5: „Kako biste ocijenili učinkovitost sustava upravljanja rizicima i unutarnje kontrole poslovnog subjekta u sprječavanju i otkrivanju sumnjivih aktivnosti?“
- Redni broj 28: „Poslovni subjekt u kojem radim ima djelotvoran sustav unutarnje kontrole.“

Tablica 1 prikazuje analizu korelacije za prvu istraživačku hipotezu.

Tablica 1. Analiza korelacije istraživačke hipoteze 1

Analiza korelacije	Vrijednost
Spearmanov koeficijent	0,54

p-vrijednost	0,00046
--------------	---------

Izvor: Izračun autora uz korištenje programa AI Julius

Prema odgovorima na navedena pitanja koja se odnose na postojanje sustava unutarnjih kontrola (pitanje 28) i njihovu učinkovitost (pitanje 5) Spearmanov koeficijent iznosi 0,54 što znači da postoji umjerena pozitivna korelacija između postojanja sustava unutarnjih kontrola (odgovori na pitanje 28) i njihove učinkovitosti (odgovori na pitanje 5). Vrijednosti blizu 1 ili -1 ukazuju na snažnu korelaciju između navedenih varijabli dok vrijednosti bliže 0 ukazuju na slabiju korelaciju. P-vrijednost od 0,00046 ukazuje na vrlo nisku vjerojatnost da je uočena korelacija nastala slučajno. Općenito, ako je p-vrijednost manja od 0,05, rezultati se smatraju statistički značajnima. U ovom slučaju, p-vrijednost je znatno manja od 0,05, što znači da je korelacija između varijabli statistički značajna. Ovakvi rezultati sugeriraju da postoji umjerena pozitivna korelacija između varijabli koja je statistički značajna. Drugim riječima, kako se vrijednost jedne varijable povećava, postoji tendencija da se povećava i vrijednost druge varijable, i to s visokim stupnjem pouzdanosti. Na temelju navedenih statističkih testova prihvaća se alternativna hipoteza (H1) da postoji značajna pozitivna povezanost između učinkovitog sustava unutarnjih kontrola i učinkovitosti sustava upravljanja rizicima povezanih s poslovnim prijevarama u sprječavanju i otkrivanju sumnjivih aktivnosti.

Formulacija nulte i alternativne hipoteze za **drugu istraživačku hipotezu** je sljedeća:

H0: Edukacija zaposlenika o ranim signalima upozorenja na potencijalnu poslovnu prijevaru ne doprinosi lakšem otkrivanju potencijalnih prijevara.

H1: Edukacija zaposlenika o ranim signalima upozorenja na potencijalnu poslovnu prijevaru doprinosi lakšem otkrivanju potencijalnih prijevara.

- Redni broj 15: „Postoje li edukacije o prijevarama u organizaciji u kojoj radite?“
- Redni broj 16: „Bi li Vam edukacija o ranim signalima upozorenja na potencijalnu prijevaru pomogla u lakšem prepoznavanju budućih potencijalnih prijevara?“

Za testiranje druge hipoteze prvobitno je odabran HI-kvadrat, međutim isti nije mogao biti primjenjiv s obzirom da nisu zadovoljene pretpostavke za isti. Naime, od ukupno šest ćelija u Tablici 2, tri ćelije imaju očekivanu frekvenciju manju od 5 što iznosi 50 % svih ćelija. Budući da je to znatno više od dopuštenih 20 %, nije ispunjena pretpostavka za provedbu HI-kvadrat testa.

Tablica 2. Tablica očekivanih frekvencija

	Da (P16)	Nisam siguran/na (P16)
Da (15)	9,26	1,74
Ne (15)	15,16	2,84
Nemam saznanja (15)	7,58	1,42

Izvor: Izračun autora uz korištenje programa AI Julius

S obzirom da HI-kvadrat nije bio primjenjiv, korišten je Fisherov egzaktni test koji se provodi u slučaju kada je veličina uzorka mala ili kada su očekivane frekvencije manje od 5 u nekoj od ćelija kao što je to slučaj u Tablici 2. Kako bi se Fisherov egzaktni test mogao provesti, napravljena je 2 x 2 tablica u kojoj su odgovori ispitanika na 15. pitanje grupirani u dvije kategorije:

- DA – ispitanici koji su odgovorili da postoje edukacije
- NE – ispitanici koji su odgovorili da edukacije ne postoje ili da nemaju saznanja

Tablica odgovora na 15. i 16. pitanje svedena na dvije razine odgovara (Tablica 3):

Tablica 3. Odgovori ispitanika (15. i 16. pitanje)

	Da (P16)	Ne (P16)
Da (P15)	11	0
Ne (P15)	21	6

Izvor: Izračun autora uz korištenje programa AI Julius

Fisherov egzaktni test nakon grupiranja odgovara dao je p-vrijednost od 0,1539. Budući da je p- vrijednost veća od 0,05, rezultati se ne smatraju statistički značajnima i ne odbacuje se H0 (nulta hipoteza). Navedeno ne znači da H1 (alternativna hipoteza) nije točna, već da se na temelju provedenog istraživanja i uzorka ne može tvrditi da ona to jest.

Formulacija nulte i alternativne hipoteze za **treću istraživačku hipotezu** je sljedeća:

H0: Strah od negativnih posljedica i izostanak sankcija za zaposlenike koji su počinili poslovnu prijevaru ne pridonosi smanjenoj spremnosti zaposlenika da prate i prijavljuju sumnjivo ponašanje.

H1: Strah od negativnih posljedica i izostanak sankcija za zaposlenike koji su počinili poslovnu prijevaru pridonosi smanjenoj spremnosti zaposlenika da prate i prijavljuju sumnjivo ponašanje.

Pitanja koja se odnose na treću istraživačku hipotezu su:

- Redni broj 19: „Mislite li da Vam je omogućeno da izrazite sumnju i prijavite poznate ili potencijalne prijevarne radnje bez straha od negativnih posljedica?“
- Redni broj 26: „Sankcijama osoba koje su počinile ili pokušale počiniti prijevaru značajno bi se smanjile buduće prijevare.“
- Redni broj 27: „Nekažnjavanje osoba koje su počinile prijevaru demotivira druge zaposlenike na buduće praćenje sumnjivog ponašanja i prijavu istih.“

U testiranju treće istraživačke hipoteze korištena je logistička regresija uz pomoć deskriptivne statistike. Sva tri pitanja „pretočena“ su u binarni oblik kako bi se omogućila primjena logističke regresije. Pitanja su preoblikovana na sljedeći način (Tablica 4):

Tablica 4. Pitanja u binarnom obliku

Varijabla	Pitanje	Skala/odgovori	Binarni kod
strah	P19	Da → 1 / Ne → 0	1 / 0
sankcije	P26	1,2,3 → 0; 4,5 → 1	1 / 0
spremnost prijave	P27	1,2,3 → 0; 4,5 → 1	1 / 0

Izvor: Izrada autora uz korištenje programa AI Julius

Iz Tablice 2. je vidljivo kako kod pitanja 19 (strah) broj „1“ predstavlja odgovor „da“, dok „0“ predstavlja odgovor „ne“. Za pitanja koja su sadržavala odgovore u obliku Likertove ljestvice, a to su pitanja 26 (sankcije) i 27 (spremnost prijave) broj „1“ predstavlja odgovore 4, 5 (4 - uglavnom da, 5 - u potpunosti se slažem), dok „0“ predstavlja odgovore 1, 2, 3 (1 - uopće se ne slažem, 2 - uglavnom ne, 3 - niti se slažem niti se ne slažem). Nakon što su podaci svedeni na

binarni kod (0/1), za procjenu utjecaja nezavisnih varijabli (strah, sankcije) na zavisnu varijablu (spremnosti prijave) korištena je logistička regresija. Model koji je korišten:

$$\log(P(\text{spremnost prijave} = 1)) = \beta_0 + \beta_1 \text{strah} + \beta_2 \text{sankcije}$$

Prethodno navedeni model je prilagođen uz primjenu L2 regularizacije jer pomaže u stabilnijem izračunu koeficijenata, naročito kada se radi o manjem broju ispitanika ili kada su nezavisne varijable međusobno povezane. Slijede rezultati logističke regresije (Tablica 5.):

Tablica 5. Rezultati logističke regresije

Varijabla	Koeficijent	OR (omjer izgleda)
presjek	0.984	2.674
strah	0.703	2.019
sankcije	0.827	2.287

Izvor: Izrada autora uz korištenje programa AI Julius

U navedenoj tablici varijabla presjek (engl. „intercept“) predstavlja osnovnu vrijednost (koeficijent β_0). Druga varijabla je strah a odnosi se na pitanje 19 (koeficijent β_1), dok je treća varijabla sankcije a odnosi se na pitanje 26 (koeficijent β_2). Zadnji stupac je omjer izgleda (engl. „OR“ odnosno „odds ratio“) koji pokazuje koliko se puta povećava ili smanjuje vjerojatnost određenog ishoda kada se vrijednost neke varijable promijeni za jednu jedinicu, odnosno u ovom slučaju, utjecaj nezavisnih varijabli na ishod to jest na spremnost zaposlenika da prijave sumnjivo ponašanje. Provedeno testiranje pokazuje da su obje nezavisne varijable značajne u povećanju spremnosti na prijavu sumnjivog ponašanja:

1. Varijabla „strah“:

- OR $\approx 2,02$ pokazuje da je šansa da će ispitanik biti spreman prijaviti sumnjivo ponašanje dva puta veća ako ne osjeća strah od negativnih posljedica.

2. Varijabla „sankcije“:

- OR $\approx 2,29$ pokazuje da je šansa da će ispitanik biti spreman prijaviti sumnjivo ponašanje više nego dvostruko veća u odnosu na one koji ne vjeruju da sankcije smanjuju prijevare.

Navedeni rezultati su statistički značajni i podupiru H1 jer obje varijable pozitivno utječu na spremnost ispitanika da prijave sumnjivo ponašanje.

Zaključno, u Tablici 6. prikazane su istraživačke hipoteze i navedeni su rezultati prihvatanja odnosno odbacivanja istraživačkih hipoteza.

Tablica 6. Istraživačke hipoteze s rezultatima

Hipoteza	Prihvaćena / Odbačena
H1	potvrđena
H2	odbačena
H3	potvrđena

Izvor: Autorov rad

9. Zaključak

Prijevare su prisutne danas kao i kroz čitavu povijest ljudskog roda. Stoga je vrlo bitno dati im pažnju kako bi se iste svele na minimum, a mnoge od njih i spriječile preventivnim djelovanjem. Prijevarena može biti vrlo štetna i za tvrtke i za pojedince. Prema tome, kako bi se prijevare spriječile i otkrile, ključno je jasno razumjeti kako one nastaju. Postoje mnoge lekcije koje se mogu naučiti iz različitih slučajeva prijevarena, naročito onih većih razmjera. Sasvim je sigurno da se većina tih prijevarena mogla spriječiti ili ranije razotkriti da su rani signali upozorenja prepoznati i da se na njih pravovremeno djelovalo.

Kako bi se rani signali upozorenja na poslovnu prijevarenu prepoznali na vrijeme, zaposlenicima se treba omogućiti edukacija podučavajući ih kako da identificiraju i razumiju potencijalne prijevarene aktivnosti u poslovanju ukoliko se iste događaju. Provedbom učinkovitih postupaka prijavljivanja, uz obuku, organizacije mogu educirati svoje zaposlenike da čim prepoznaju odmah i prijave slučajevne prijevare. Uspostava takvog mehanizama ključna je komponenta programa za borbu protiv prijevarena. Takav mehanizam trebao bi biti osmišljen tako da zaprima prijave iz unutarnjih i vanjskih izvora, osiguravajući da pojedinci mogu prijaviti sumnjivu aktivnost, a da pritom zadrže svoju anonimnost. Dakako, u pogledu prevencije i detekcije poslovnih prijevarena, organizacija ima odgovornost povećati svijest zaposlenika o problemu istih, razviti snažne interne kontrole, poticati kulturu u kojoj se prijavljivanje sumnji na prijevarenu potiče i cijeni te implementirati sveobuhvatan plan reakcije koji treba slijediti u slučaju sumnje ili potvrđene poslovne prijevare. Ipak, prisutnost i korištenje različitih mjera, tehnika i alata usmjerenih na prepoznavanje ranih signala upozorenja na poslovne prijevare ne može osigurati njihovo potpuno iskorjenjivanje. Umjesto toga, ove mjere pomažu znatno smanjiti prilike za njihovo počinjenje.

Istraživanje koje je provedeno putem upitnika u listopadu 2023. godine, a kojeg su ispunjavali zaposlenici koji rade u poduzećima koja kotiraju na Zagrebačkoj burzi, daje uvid u percepciju ispitanika o sustavima unutarnje kontrole, ranim signalima upozorenja na potencijalne prijevare i edukacijama o istima te prijavu sumnjivih aktivnosti i ponašanja. Rezultati ankete pokazuju da su se poslovni subjekti suočili s različitim vrstama prijevarena, a posebno se ističe kibernetički kriminal, protupravno prisvajanje imovine i pranje novca. Ipak, najveći dio ispitanika navodi da nije bilo takvih slučajeva prijevare, što može značiti da je postojeći sustav unutarnje kontrole djelotvoran ili da ne postoji dovoljno prepoznavanje prijevare ili da se takvi događaji ne prijavljuju. Većina ispitanika zaposlenika ima odgovorne uloge unutar računovodstvenih ili

financijskih odjela, što znači da dobro razumiju procese i rizike s kojima se njihove organizacije suočavaju. Dok znatan dio ispitanika smatra da njihova organizacija stvara ozračje pogodno za prijavu sumnjivih radnji, postoji i određeni strah, odnosno zabrinutost, po pitanju mogućih posljedica za one koji otkrivaju nepravilnosti. Isto tako, mnogi ispitanici smatraju da bi provedba strožih kazni za one koji počinje prijevare dovela do smanjenja istih u budućnosti.

Ograničenja ovog istraživanja su vremenski okvir, specificirano područje istraživanja te iskrenost i nemar ispitanika. Vremenski okvir je ograničen jer se istraživanje odnosi na posljednjih 5 godina čime se isključuju možda bitni podaci o prijevarama koje su se dogodile izvan tog razdoblja. Isto tako, istraživanje je provedeno među zaposlenicima poduzeća koja kotiraju na Zagrebačkoj burzi, što može ograničiti primjenu rezultata na druga poduzeća koja ne kotiraju na Zagrebačkoj burzi. Nadalje, ograničavajući čimbenik istraživanja je i iskrenost ispitanika jer je moguće da možda nisu potpuno iskreno odgovorili na pitanja, odnosno da su odgovarali nemarno jer nisu dovoljno pažljivo ispunjavali ankete.

Buduća istraživanja trebala bi istražiti sljedeća otvorena pitanja vezana uz ovu problematiku: utjecaj organizacijskog okruženja na prijavu prijevара te komparativnu analizu poslovnih subjekata koji kotiraju i ne kotiraju na Zagrebačkoj burzi. Otvoreno pitanje za buduća istraživanja može svakako biti i utjecaj organizacijske kulture i interne komunikacije na prijavu prijevара i odvrćanje od prijevара. Komparativnom analizom poslovnih subjekata koji su uvršćeni na Zagrebačku burzu i onih koji to nisu, moguće je dodatno istražiti razlike u vrstama i učestalosti pojava prijevара te razvijenosti svijesti o ranim signalima upozorenja na potencijalne prijevare.

Navedeni zaključci i otvorena pitanja mogu biti smjernice za buduća istraživanja koja mogu dati bolji uvid u rane signale upozorenja na potencijalne poslovne prijevare i prevenciju prijevара u poslovnim subjektima.

Literatura

1. Albrecht, W. S., Howe, K. R., and Romney M.B. (1984). *Deterring Fraud: The Internal Auditor's Perspective*, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditor's Research Foundation.
2. Albrecht, W.S., Albrecht, C.O., Albrecht, C.C., Zimbelman, M.F. (2011). *Fraud Examination, Fourth Edition*, South-Western: Cengage Learning.
3. Araj, F. G., (2015.), *Responding to Fraud Risk: Exploring Where Internal Auditing Stands, Risk – Closer Look*, USA, Florida, Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors Research Foundation,. Raspoloživo na: <https://www.theiia.org/globalassets/site/foundation/latest-research-and-products/practitioner-reports/cbok/cbok-pdfs/cbok-2015-responding-to-fraud-risk.pdf> [pristupljeno 22.ožujka.2024.]
4. Banarescu, A., (2015.), Detecting and Preventing Fraud with Data Analytics, *Procedia Economics and Finance*. 32. str. 1827-1836 Raspoloživo na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115014859> [pristupljeno 23.ožujka.2024.]
5. Belak, V. (2011). *Poslovna forenzika i forenzično računovodstvo: Borba protiv prijevare*, Zagreb: Belak Excellenes d.o.o.
6. Biblija. (2016). Zagreb: Kršćanska sadašnjost
7. Bologna, J. (1984.) *Corporate Fraud. The Basics of Prevention and Detection*, London: Butterworth Publishers.
8. Cressey, D.R. (1973). *Other people's money: A study in the social psychology of embezzlement*, Montclair, New Jersey: Patterson Smith.
9. David T. Wolfe and Dana R. Hermanson. (2004). *The fraud diamond: Considering the four elements of fraud*. CPA Journal Online. Raspoloživo na: <https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2546&context=facpubs> (pristupljeno: 26. srpnja 2023)
10. Golden, T.W., Skalak, S.I., Clayton, M.M. (2006). *A guide to forensic accounting investigation*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
11. Hrvatska revizorska komora, (2010.), *Međunarodni revizijski standardi – prijevod s engleskog jezika, Međunarodni standardi kontrole kvalitete, Međunarodne smjernice revizijske prakse*, Republika Hrvatska, Zagreb: Hrvatska revizorska komora. Raspoloživo na: <https://www.revizorska->

- komora.hr/storage/upload/doc_library/MRevS_NN_49_10_145433.pdf [pristupljeno 22.ožujka.2024.]
12. *Kodeks korporativnog upravljanja* (2019). Zagreb: Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga Zagrebačka burza d.d. Raspoloživo na: https://www.hanfa.hr/media/uahm1h1a/zse_kodeks_hr.pdf [pristupljeno: 26. svibnja. 2023.].
 13. Mahaček, D., Bolfek, B., Šakota, B. (2015). Uloga interne revizije u sprječavanju pogrešaka i prijevара računalne obrade podataka. *Oeconomica Jadertina*, 5 (1), 48-64. Raspoloživo na: <https://www.bib.irb.hr:8443/780879> [pristupljeno 23.ožujka.2024.]
 14. Narodne novine broj 127/17, 27/24, *Zakon o reviziji*. Raspoloživo na: <https://www.zakon.hr/z/417/Zakon-o-reviziji> [pristupljeno: 23. ožujka. 2024]
 15. Padgett, S.,(2015). *Profiling the Fraudster: Removing the Mask to Prevent and Detect Fraud*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
 16. Pedneault, S. (2010). *Preventing and Detecting Employee Theft and Embezzlement: A Practical Guide*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
 17. Pretnar Abičić, S., (2015). Uloga i odgovornosti revizora u detektiranju prijevarnoga financijskog izvještavanja. *Računovodstvo, revizija i financije*. str. 177-185.
 18. Proklin, P., Hadrović, B., Proklin, M. (2002). Pranje novca i prijevare - novi izazovi u računovodstvu i reviziji. *Ekonomski vjesnik*, 15 (1/2), str. 79-92. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/200043> [pristupljeno 23.ožujka.2024.]
 19. Ramamoorti, S., Morrison III. D., Koletar, J., Pope, K. (2013). *A.B.C.'s of Behavioral Forensics: Applying psychology to financial fraud prevention and detection*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
 20. Rezaee, Z. (2019). *Forensic Accounting and Financial Statement Fraud, Volume II: Forensic Accounting Performance*. New York: Business Expert Press, LLC.
 21. Schilit, H. M., Perler, J., Engelhart, Y. (2018). *Financial Shenanigans: How to Detect Accounting Gimmicks and Fraud in Financial Reports*, Fourth Edition, New York: McGraw-Hill
 22. Sheridan, T.A. (2014). *Managerial Fraud Executive Impression Management, Beyond Red Flags*. Farnham: Gower: Publishing Limited.
 23. Singleton, T., Singleton, A., Bologna, J., Lindquist, R. (2006). *Fraud Auditing and Forensic Accounting Third Edition*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
 24. Stamler, R., Marschdorf, H. J., Possamai, M. (2014). *Fraud Prevention and Detection Warning Signs and the Red Flag System*. New York : CRC Press.

25. The Association of Certified Fraud Examiners, (2022). *Occupational Fraud: A Report to the Nations*. USA, Austin, West Avenue: ACFE, Association of Certified Fraud Examiners, Inc. Raspoloživo na: <https://acfepublic.s3.us-west-2.amazonaws.com/2022+Report+to+the+Nations.pdf> [pristupljeno: 18. ožujka. 2024].
26. The Association of Certified Fraud Examiners, (2024). *Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations*. USA, Austin, TX:ACFE, Association of Certified Fraud Examiners, Inc. Raspoloživo na: <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2024/> [pristupljeno: 18. srpnja. 2024].
27. Udruženje ovlaštenih istražitelja prijevara Hrvatska, (2022.), *Kako krademo: Istraživanje o prijevarama u poslovanju u Republici Hrvatskoj*, Republika Hrvatska, Zagreb: ACFE (UOI P) Hrvatska u partnerstvu s SAS & Comping. Raspoloživo na: <https://acfecroatia.hr/prvo-istrazivanje-o-vrstama-i-nacinima-prijevara-u-hrvatskom-gospodarstvu/85> [pristupljeno 21.ožujka.2024.]
28. Wells J. T., (2018). *International Fraud Handbook*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
29. Wells, J. T. (2014). *Principles of fraud examination Fourth edition*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
30. Wells, J. T. (2017). *Corporate Fraud Handbook: Prevention and Detection, Fifth Edition*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
31. Young, M. (2014). *Financial Fraud Prevention and Detection Governance and Effective Practices*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
32. Zenzerović, R. (2015). *Rani signali upozorenja na potencijalne prijevare (red flags)*. Raspoloživo na: https://www.researchgate.net/publication/290168722_Rani_signali_upozorenja_na_potencijalne_prijevar_e_red_flags [pristupljeno: 26. lipnja 2023.].

Popis grafikona

Grafikon 1. Broj godina kotiranja poslovnog subjekta na Zagrebačkoj burzi	39
Grafikon 2. Radno mjesto	40
Grafikon 3. Vrste prijevare u posljednjih 5 godina	41
Grafikon 4. Učestalost prijevare u posljednjih 5 godina	42
Grafikon 5. Učinkovitost sustava upravljanja rizicima i unutarnje kontrole u sprječavanju i otkrivanju sumnjivih aktivnosti.....	43
Grafikon 6. Učestalost procjene unutarnje revizije o primjerenosti i učinkovitosti sustava upravljanja rizicima i unutarnje kontrole organizacije	44
Grafikon 7. Koordinacija unutarnje revizije s vanjskim revizorom	45
Grafikon 8. Revizijski odbor	46
Grafikon 9. Tijela zadužena za prevenciju i detekciju prijevare	47
Grafikon 10. Provedba nulte tolerancije uprave po pitanju prijevare	48
Grafikon 11. Podizanje svijesti o borbi protiv prijevare i prepoznavanje ranih signala prijevare	49
Grafikon 12. Postojanje odgovarajućih kontrola i njihova učinkovitost u prepoznavanju ranih signala upozorenja na prijevare	50
Grafikon 13. Kontrole i identificiranje slabosti, nedostataka ili prijevare	51
Grafikon 14. Prepoznavanje ranih signala prijevare u okolini	52
Grafikon 15. Prisutnost edukacija o prijevarama unutar organizacije	52
Grafikon 16. Korisnost edukacija o ranim signalima upozorenja na potencijalnu prijevare ...	53
Grafikon 17. Upoznatost s internim postupkom prijave prijevare	54
Grafikon 18. Percepcija poticanja prijave sumnjivih aktivnosti i prijevare od strane poslovnog subjekta.....	55
Grafikon 19. Mogućnost prijave prijevare bez straha od negativnih posljedica	56
Grafikon 20. Odnos nedostatka ohrabrenja od strane poslovnog subjekta i broja prijevare...	57
Grafikon 21. Utjecaj nekažnjavanja počinitelja prijevare na motivaciju zaposlenika na prijavu istih	57
Grafikon 22. Zapažanje crvenih zastavica u radnoj okolini 1	59
Grafikon 23. Zapažanje crvenih zastavica u radnoj okolini 2	59
Grafikon 24. Zapažanje crvenih zastavica u radnoj okolini 3	60
Grafikon 25. Zapažanje crvenih zastavica u radnoj okolini 4	61

Grafikon 26. Utjecaj sankcija na buduće prijevare	62
Grafikon 27. Odnos nedostatka sankcija počinitelja prijevara i motivacije zaposlenih za prijavu prijevara	62
Grafikon 28. Unutarnja kontrola poslovnog subjekta	63
Grafikon 29. Odnos troška edukacija o prijevarama i financijske štete potencijalnih prijevara	64
Grafikon 30. Povezanost interne komunikacija sa rizikom prijevare	64

Popis tablica

Tablica 1. Analiza korelacije istraživačke hipoteze 1	66
Tablica 2. Tablica očekivanih frekvencija	68
Tablica 3. Odgovori ispitanika (15. i 16. pitanje)	68
Tablica 4. Pitanja u binarnom obliku	69
Tablica 5. Rezultati logističke regresije	70
Tablica 6. Istraživačke hipoteze s rezultatima	71

Popis slika

Slika 1. ACFE stablo prijevara.....	7
Slika 2. Konceptualni trokut prijevara u odnosu na operativni trokut prijevara	10
Slika 3. Trokut prijevara u odnosu na dijamant prijevara	10
Slika 4. Bihevioralni rani signali koje pokazuju počinitelji	24
Slika 5. Skala prijevara.....	25

Anketni upitnik

Poštovani.

Podaci prikupljeni u ovom istraživanju koristiti će se za potrebe izrade specijalističkog rada na poslijediplomskom specijalističkom studiju „Računovodstvo, revizija i analiza“ (Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku – Ekonomski fakultet u Osijeku).

Istraživanje se provodi među poduzećima koja kotiraju na Zagrebačkoj burzi u 2023. godini. Ispunjavanje ankete Vam neće oduzeti puno vremena, a Vaši odgovori će biti tretirani s najvećom povjerljivošću.

Cijenim Vaše vrijeme i trud te Vam se unaprijed zahvaljujem.

Anketni upitnik je u potpunosti anonimn.

1. Koliko dugo poslovni subjekt u kojem radite kotira na Zagrebačkoj burzi?
 - a) manje od 1 godina
 - b) od 1 do 5 godina
 - c) više od 5 godina
 - d) nisam siguran/a

2. U poslovnom subjektu u kojem ste zaposleni Vi ste:
 - a) vlasnik/ca, član/ica uprave
 - b) zaposlenik/ca u računovodstvenom / financijskom odjelu
 - c) zaposlenik/ca u odjelu ljudskih resursa / pravnom odjelu
 - d) drugo radno mjesto

3. S kojom se vrstom prijevara poslovni subjekt suočio u posljednjih pet godina? Moguće više odgovora.
 - a) prijevarno financijsko izvještavanje
 - b) protupravno prisvajanje imovine
 - c) korupcija
 - d) kibernetički kriminal
 - e) porezne prijevare
 - f) pranje novca
 - g) ostalo

h) nije bilo takvih slučajeva

4. Prema Vašoj spoznaji kolika je bila učestalost prijevarena u posljednjih pet godina? (Ako je broj prijevarena veći od 7, samostalno upišite broj pod ostalo).

a) nije bilo takvih slučajeva

b) niska (1 - 2 slučaja prijevare)

c) umjerena (3 - 4 slučaja prijevare)

d) povišena (5 - 7 slučaja prijevare)

e) ostalo _____ .

5. Kako biste ocijenili učinkovitost sustava upravljanja rizicima i unutarnje kontrole poslovnog subjekta u sprječavanju i otkrivanju sumnjivih aktivnosti?

a) vrlo učinkovit

b) umjereno učinkovit

c) neučinkovit

d) nisam siguran/na

6. Koliko često unutarnja revizija procjenjuje primjerenost i učinkovitost sustava upravljanja rizicima i unutarnje kontrole organizacije?

a) godišnje

b) kvartalno

c) po potrebi

d) ne postoji unutarnja revizija

7. Kako funkcija unutarnje revizije koordinira rad s vanjskim revizorom (kako bi se osigurala sveobuhvatna pokrivenost upravljanja rizikom i unutarnje kontrole)?

a) vrlo učinkovito

b) umjereno učinkovito

c) neučinkovito

d) ne postoji unutarnja revizija

8. Ukoliko poslovni subjekt nema funkciju unutarnje revizije, koliko dobro revizijski odbor ispunjava svoje odgovornosti u vezi s financijskim izvješćivanjem, upravljanjem rizicima i unutarnjom kontrolom?

a) vrlo dobro

b) dobro

- c) loše
- d) postoji unutarnja revizija

9. Ukoliko ne postoji funkcija unutarnje revizije, koje je tijelo zaduženo za prevenciju i detekciju prijevare? Ako se radi o drugom tijelu, navedite ga pod Ostalo.

- a) uprava / nadzorni odbor
- b) računovodstveni / financijski odjel
- c) odjel ljudskih resursa / pravni odjel
- d) postoji unutarnja revizija
- e) _____

10. Postavlja li uprava primjer i provodi li pristup nulte tolerancije po pitanju prijevара?

- a) da
- b) ne
- c) nisam siguran/na

11. Smatrate li da je poslovni subjekt učinkovit u podizanju svijesti o tome kako se boriti protiv prijevара i kako prepoznati rane signale prijevара?

- a) da
- b) ne
- c) nisam siguran/na

12. Jesu li uspostavljene odgovarajuće kontrole i jesu li one učinkovite u prepoznavanju ranih signala upozorenja na prijevара tzv. „crvenih zastavica“, ukoliko se iste pojave?

- a) uspostavljene su i jako učinkovite
- b) uspostavljene su i dovoljno učinkovite
- c) uspostavljene su ali nisu učinkovite
- d) nisu uspostavljene

13. Jesu li te kontrole identificirale značajne slabosti, nedostatke ili prijevара?

- a) da
- b) ne
- c) nisam siguran/na

14. Mislite li da bi prepoznali rane signale prijevара ukoliko bi se isti događali u Vašoj radnoj okolini?

- a) da
- b) ne
- c) nisam siguran/na

15. Postoje li edukacije o prijevarama u organizaciji u kojoj radite?

- a) da
- b) ne
- c) nemam saznanja

16. Bi li Vam edukacija o ranim signalima upozorenja na potencijalnu prijevaru pomogla u lakšem prepoznavanju budućih potencijalnih prijevara?

- a) pomogla bi mi
- b) ne bi mi pomogla
- c) nisam siguran/na

17. Jeste li upoznati s postupkom za prijavu prijevare ili sumnjivih aktivnosti unutar vaše organizacije?

- a) da
- b) ne

18. Smatrate li da poslovni subjekt potiče okruženje u kojem se zaposlenike stimulira da prijavljuju sumnjive aktivnosti i prijevare?

- a) da
- b) ne
- c) nisam siguran/na

19. Mislite li da Vam je omogućeno da izrazite sumnju i prijavite poznate ili potencijalne prijevarne radnje bez straha od negativnih posljedica?

- a) da
- b) ne
- c) nisam siguran/na

20. Smatrate li da nedostatak ohrabrenja od strane Vašeg poslovnog subjekta za prijavljivanje sumnjivih aktivnosti i prijevare doprinosi većem broju prijevara?

- a) da
- b) ne

c) nisam siguran/na

21. Mislite li da ne kažnjavanje zaposlenika koji počine prijevaru može demotivirati druge zaposlenike da prate i prijavljuju sumnjiva ponašanja ubuduće?

a) da

b) ne

c) nisam siguran/na

Odredite stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama pri čemu navedeni brojevi znače:

1 - uopće ne bih primijetio/la

2 - uglavnom ne bih primijetio/la

3 - ne obraćam pažnju na to

4 - uglavnom bih primijetio/la

5 - sigurno bih primijetio/la

22. Kolege s kojima radite u posljednje vrijeme žive van svojih mogućnosti – imaju nove skupe aute, odjeću, kupuju skupocjen nakit a sve s neobjašnjivim financijskim izvorima.

23. Pojedinci koji konstantno rade duže sati od svojih kolega bez nekog očitog razloga i tijekom mirnog razdoblja poslovanja.

24. Zaposlenike koji su pod vanjskim financijskim pritiskom - imaju značajni osobni dug i/ili problem s kreditima.

25. Promjene ponašanja koje ukazuju mogućnost konzumiranja alkohola, droge, kockanje, strah od gubitka posla.

Odredite stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama pri čemu navedeni brojevi znače:

1 - uopće se ne slažem

2 - uglavnom ne

3 - niti se slažem niti se ne slažem

4 - uglavnom da

5 - u potpunosti se slažem

26. Sankcijama osoba koje su počinile ili pokušale počiniti prijevaru značajno bi se smanjile buduće prijevare.

27. Ne kažnjavanje osoba koje su počinile prijevaru demotivira druge zaposlenike na buduće praćenje sumnjivog ponašanja i prijavu istih.
28. Poslovni subjekt u kojem radim ima djelotvoran sustav unutarnje kontrole.
29. Trošak edukacija zaposlenika o prijevarama, borbi protiv prijevara i ranom prepoznavanju signala prijevara manji je u odnosu na financijske štete potencijalnih prijevara..
30. Poboljšanjem interne komunikacije i odnosa smanjio bi se rizik od prijevara.

Zahvaljujem na Vašem vremenu!