

Emanuela Jurić, dipl. oec.¹

Anita Grubišić, mag. oec., v. pred²

Frane Galzina, dipl. oec.³

SPRJEČAVANJE POSLOVNIH PRIJEVARA PRIMJENOM INDIKATORA RANOG UPOZORENJA

Stručni rad / Professional paper

UDK 343.98

Povijest je puna prijevара u raznim oblicima kao što su korupcija, pronevjera, krađa imovine, lažiranje informacija i slično. Radi sprječavanja nastanka prijevара razvijene su i posebne profesije u područjima revizije, kontrole, forenzičnog računovodstva, kontrolinga. Prioritet je sprječavanje nastanka prijevара uređenjem i funkcioniranjem sustava, primjenom procesa kontrola, modela i procesa kontrolinga, interne revizije, računovodstvenih standarda i načela, te forenzičnog računovodstva. Važan dio cjelovitog sustava je razvoj i primjena efikasnih i efektivnih metoda za identifikaciju ranih indikatora prijevара („crvene zastavice“) koji ukazuju da se, vjerojatno bavi aktivnostima prijevара. Istodobno, rani indikatori upozorenja ne predstavljaju dokaze da je prijevара i nastala. Ključno je funkcioniranje stalnog nadzora svih aktivnosti i događaja u realnom vremenu („veliki brat“).

Ključne riječi: prijevара, indikatori prijevара, kreativno računovodstvo, forenzično računovodstvo, kontroling.

1. Uvod

U uvjetima slabe kontrole i nadzora nad radom menadžmenta i zaposlenika otvara se mogućnost za prijevара, stoga u ovom radu prikazujemo pojam prijevара sukladno MrevS-u, definiramo prijevара te sistematiziramo vrste prijevара po grupama. Cilj rada je naglasiti važnost poznavanja indikatora ranog upozorenja na prijevара.

1.1. Bitne definicije i određenje Međunarodnih revizijskih standarda (MrevS)

Prijevара je namjerna radnja jedne ili više osoba unutar menadžmenta, onih koji su zaduženi za upravljanje, zaposlenika ili trećih strana, koja uključuje varanje kako bi se stekla nepravedna ili nezakonita korist. (MrevS 240, t. 11.). Nadalje, MRevS 240 navodi i bitno razlikuje pojam prijevара i pojam pogreške. Shodno tome, izraz „pogreška“ označava nenamjerne propuste poput tiskarske pogreške ili nenamjernog pogrešnog primjenjivanja računovodstvenih politika i/ili načela.

¹ Deltron d.o.o., Split

² Veleučilište u Šibeniku, Šibenik

³ Klub kontrolera HUP-a

MrevS 240 utvrđuje da postoje dva oblika prijave: prijerno financijsko izvještavanje i zloupotreba imovine.

S druge strane, studija o prijevarama i zloporabama koju je provela Udruga certificiranih ispitivača prijave (Association of Certified Fraud Examiners – ACFE) dijeli prijevare na tri primarne kategorije, a to su: protupravno prisvajanje imovine, prijerno financijsko izvještavanje i korupcija

1.2. Povijesni osvrt i poznati slućajevi prijave

Povijest pamti mnogo velikih financijskih i poslovnih prijvara. Izdvajamo:

- u Hamurabijevom Babilonskom zakoniku davne 1800.g.p.n.e navodi se problem prijave kao i kazna za istu;
- u grćkoj mitologiji prijvara se spominje u kontekstu boga Hermesa (Zeusov sin) koji je tada predstavljao simbol prijave, lukavstva, laži i krađe.

Poćetkom 18.st. jedan od poznatijih slućajeva prijave je „Mjehur južnog mora“. Pod tim nazivom podrazumijeva se porast cijena dionica i kasniji slom „South Sea Company“ zbog lažnih informacija o velikim mogućnostima zarade od trgovine na južnim morima. To je prvi poznati slućaj u povijesti računovodstva i revizije u kojem je angažiran vanjski stručnjak za kontrolu dokumentacije kompanije i da utvrdi nepravilnosti na sličan način kao i danas.

Iz novije povijesti:

- Ponzijeva shema - početakom 20.st. jednu od najvećih prijvara svih vremena počinio je Charles Ponzi u kojoj je novac sakupljen od gomile kasnijih «investitora» koristio za isplatu nekih (ne svih) ranijih «investitora». Cijeloj prevari daju prividni legitimitet, te privlaće daljnje «investitore».
- Barry Minkow prijvara sa „ZZZ BEST“ kompanijom: prijave s vrijednosnim papirima, prijave investitora i banaka, lažiranje čekova i kartica, utaju poreza i sl. Zanimljivost je da nekadašnji profesionalni prevarant Barry Minkow nakon odslužene kazne, danas predaje na fakultetu kolegij „Kako se zaštititi od prijave“.

Velike prijave su one u kojima su se koristile računovodstvene smicalice, trikovi, lažiranje financijskih izvještaja. Među najpoznatijim bankrotima su:

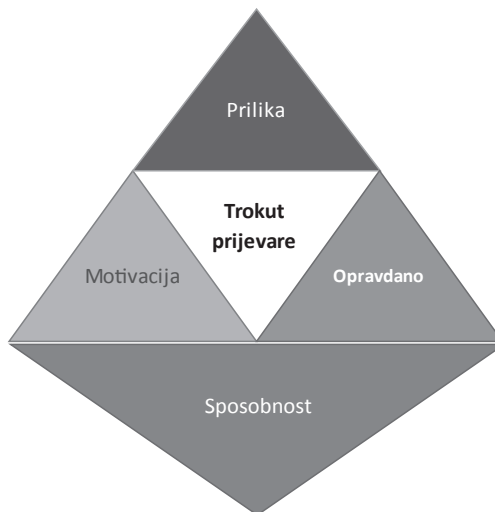
- „Enron“ (SAD) – 74 mlrd USD - uprava je manipulirala dugovima koje je prenosila u pridružene kompanije, a iste nisu prikazivali u konsolidiranim izvještajima. Primljene posudbe tretirali su ka prihode, a transakcije zamjene unutar aktive prikazivali kao prodaju imovine. Posljedica je bila bankrot Enrona i još sedam velikih amerićkih kompanija.
- „Helmsley Enterprises“ Inc. (SAD) - slućaj je poznat zbog velike utaje poreza koja je postignuta pomoću falsifikacije dokumenata.
- „Parmalat SpA“ (Italija) – 18 mlrd USD - fiktivni prihodi od prodaje preko fiktivnih ovisnih društava kompanije, lažirani su dvostruki računi prodaje, problematićni zajmovi prikazivani kao dionićki kapital.
- „Maxwell Communications“ (Velika Britanija) - apsolutna, centralizirana moć je bila u rukama izrazito nepoštenog ćovjeka, koji je bio vrlo vješt i u kreativnom računovodstvu, provođenjem raznih računovodstvenih manipulacija.

- „Polly Peck“ (V.Britanija) - lažirali su na tečajnim razlikama između slabe turske valute i jakih europskih valuta, namještali financijske izvještaje, provodili nerazumne i rizične financijske transakcije, izvlačili novac iz kompanije i sl.
- „WorldCom“ Inc. (SAD) - 107 mlrd USD - kreativnim računovodstvenim tehnikama prikazivali su operativne troškove kao nematerijalnu imovinu, pretvarali rezerve u prihode, lažirali dobit od redovnih aktivnosti, precjenjivali akvizicije i sl.
- „Bernard L. Madoff Investment Securities LLC“ (SAD) – 40 mlrd USD - najveća prijevara u povijesti prijevara primjenom klasične „Ponzijeve sheme“. Višestruko veća od one koju je stvorio Charles Ponzi, „izumitelj“ te sheme prijevare.
- „Satyam Computer Services“ (Indija) – radi se o tipičnom slučaju lažiranja financijskih izvještaja. Prikazivani su bolji poslovni rezultati: smanjivane su pozicije obveza i dugova, lažno povećavani iznosi gotovine, čak i lažna stanja na bankovnim računima itd. Čak su lažirali i broj zaposlenika (uključivanje fiktivnih osoba).
- „Lehman Brothers“ (SAD) - globalni financijski div, prikazivali su da imaju 50 mlrd USD više vrijednosti u novcu, a isto toliko manje u toksičnim vrijednosnim papirima koji su se odnosili na kreditni krah na tržištu nekretnina tržištu. Osuđen nije nitko zbog nedostatka dokaza. Samo godinu ranije, 2007., Fortune je odao posebno priznanje Lehman Brothersu kao tvrtki od posebnog ugleda.

2. Trokut / Dijamant prijevare

Prijevara podrazumijeva postojanje tri elementa „Trokuta prijevare“: motivacija, prilika i opravdanje. „Trokutu prijevare“ se u zadnje vrijeme pridodaje još jedan značajan element prijevare – sposobnost.

Slika 1: Trokut / Dijamant prijevare



Izvor: obrada autora prema <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tr/pdf/2017/01/global-profiles-of-the-fraudster-v2.pdf>

a) *Motivacija*

Za bilo koji oblik prijevare, kao i za bilo koji oblik kriminala bitan je motiv koji navodi prevaranta, kriminalca da počinji prijevare, zlodjelo. U jednoj analizi KPMG-a provedene na uzorku od 596 prevaranata u kojima je razlog za počinjenje prijevare bio je financijske prirode utvrđeno je 1.082 motiva prijevare koji se odnose na:

- pohlepu, financijsku dobit i financijske poteškoće (614);
- poslovne ciljeve (114);
- strah od nepostizanja financijskog cilja ili na želju za većim bonusom (248);
- nefinancijski motiv odnosno nestrpljivost i/ili "zato što mogu" (106).

b) *Prilika*

Nema prijevare ukoliko se nekoj osobi sklonoj i motiviranoj prijevari ne pruža prilika. Pravilo je da prevaranti čine prijevare kad imaju povjerenje u timu i kada se ugodno i opušteno osjećaju na svom poslu. U istom istraživanju KPMG-a utvrđeno je da su prevaranti bili zaposleni organizacijama "žrtvama" više od 6 godina, a više od 75% prijevare su nastale u razdoblju od 1 do 5 godina. Ti rezultati pokazuju da prevaranti ne ulaze u organizaciju s ciljem da naprave prijevare, nego s motivom, a organizacija im daje priliku.

c) *Opravdanje*

Prevaranti, u pravilu imaju opravdanje za svoja djela. Zanimljivo da rezultati analize KPMG-a pokazuje da je ključno opravdanje ostvarenje financijskog dobitka. Uz to je utvrđeno:

- 36% prevaranata je navelo važnim osjećaj superiornosti;
- 29% prevaranata su bili izvršni direktori;
- 16% njih je istaklo osjećaj podcijenjenosti;
- 10% ih navodi da su motivi bili ljutnja i strah.

d) *Sposobnost*

Za ostvarenje prijevare važna je i sposobnost prevaranata, a pod tim se podrazumijevaju kognitivne i ne kognitivne sposobnosti koje im omogućuju da sa svojom motivacijom za prijevare, znaju koristiti prilike, kada im pruže. Sposobnost za prijevare, u pravilu je važno iskustvo odnosno staž prevaranta.

Tablica 1: Izabrani rezultati istraživanja revizorske kuće KPMG (2013.g.)

Ključne činjenice o prijevarama	Kriterij	%
Dob prevaranata	36-55 god.	70%
Prevaranti su zaposlenici organizacije žrtve	Ukupno	61%
	> 6 god.	41%
Prevarant u dosluhu s drugima		70%
Otuđivanje imovine	Ukupno od toga:	56%
	Pronevjere	22%
	Nabave	15%

Ključne činjenice o prijevarama	Kriterij	%
Prihod ili imovina stečeni lažnim ili nezakonitim postupcima		24%
Kad prevarant djeluje sam počinjeno je tijekom jedne do pet godina	Ukupno od toga:	69%
	50-200 k\$	21%
	201-500 k\$	16%
	>501 k\$	32%
Kad prevarant djeluje u suradnji počinjene su tijekom jedne do pet godina	Ukupno od toga:	74%
	50-200 k\$	18%
	>500 k\$	43%
	>5 mil\$	16%
Prijevare u više transakcija		93%
Prosječna vrijednost po pojedinačnoj transakciji je između 1.000 i 50.000 \$	1-50 k\$	42%
Prijevare počinjene su tijekom razdoblja od 1 do 5 godina	Ukupno	72%
	> 2 god.	33%
	3-5 god	39%

Izvor: obrada autora prema <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tr/pdf/2017/01/global-profiles-of-the-fraudster-v2.pdf>

Globalno istraživanje gospodarskog kriminala u Republici Hrvatskoj iz 2016. otkrilo je zanimljive informacije:

- većinu vanjskih počinitelja prijevara čine kupci, predstavnici/zastupnici te posrednici (čak 67%, a globalni prosjek je 41%).
- Prema udjelima pojave slučajeva prijevare, prijevarama su najskloniji sljedeći sektori: maloprodaja i potrošačka industrija; osiguranje; inženjering i građevinarstvo; financijske usluge; proizvodnja i tehnologija.
- Najteže vrste gospodarskog kriminala najčešće se otkrivaju sljedećim metodama: unutarnjim sustavima kontrole (25%), korporativnom sigurnošću (17%), analizom podataka (8%).

Tablica 2: Klasifikacija prijevara i zloupotreba (Fraud tree)

MrevS 240	ACFE* Studija o prijevarama i zloporabama
Prijevarno financijsko izvještavanje	Prijevarno financijsko izvještavanje
Zloupotreba imovine	Protupravno prisvajanje imovine
	Korupcija

Izvor: obrada autora prema MrevS 240, ACFE

*ACFE - Association of Certified Fraud Examiners (Udruženje certificiranih ispitivača prijevare)

Shema 1: Vrste prijevera po grupama

PRONEVJERA IMOVINE

1. GOTOVINA

- 1.1 Krađa novaca u blagajni
- 1.2 Krađa novčanih primitaka
 - a) Uzimanje novca (skimming)
 - Prodaja (nezapisana, podcijenjena, nepotpuno bilježena)
 - Potraživanja (sheme otpisa, sheme preklapanja, neskrivena)
 - Povrati i ostalo
 - b) Gotovinsko razbojništvo
- 1.3 Lažne isplate
 - a) Shema naplate
 - zaštićena tvrtka
 - dobavljač koji nije suučesnik
 - osobna kupnja
 - b) Shema isplate
 - nepostojeći zaposlenici
 - varke na proviziji
 - lažirane plaće
 - c) Shema povrata troškova
 - kriva klasifikacija troškova
 - preuveličani računi
 - nepostojeći troškovi
 - višestruki povrati
 - d) Neovlaštene čekovne promjene
 - krivotvoreni potpis supotpisnika
 - krivotvoreno odobrenje
 - promijenjeni naziv primatelja
 - skriveni čekovi
 - autorizacija supotpisnika
 - e) Isplate iz kase
 - lažna poništavanja
 - lažni povrati

2. INVENTAR I OSTALA IMOVINA

- 2.1 Zloupotreba
- 2.2 Razbojništvo
 - a) pljenidba imovine i transferi

- b) lažna prodaja i dostava
- c) kupnja i primitak
- d) vidljivo razbojništvo

PRIJEVARNO FINACIJSKO IZVJEŠTAVANJE

1. PRECJENJIVANJE IMOVINE/PRIHODA

- Vremenska razlika
- Fiktivni prihodi
- Prikrivene obveze i troškovi
- Nepravilna procjena imovine
- Nepravilno objavljivanje

2. PODCJENJIVANJE IMOVINE/PRIHODA

- Vremenska razlika
- Podcijenjeni prihodi
- Preuveličane obveze i troškovi
- Nepravilna procjena imovine

KORUPCIJA

1. SUKOB INTERESA

- Shema prodaje
- Shema kupnje

2. MITO

- Fakture mita
- Namještanje natječaja

3. NEZAKONITE NAPOJNICE

4. EKONOMSKO IZNUĐIVANJE

Izvor: obrada autora prema ACFE, (2018). Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse, 2014 Global Fraud Study.

https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/rtnn/2018/RTTN-Government-Edition.pdf

3. Indikatori upozorenja na prijevaru (Red flags)

Indikatori upozorenja na prijevaru (red flags) skup su okolnosti koje su po prirodi neuobičajene ili odstupaju od normalne aktivnosti, odnosno, signali su koji upućuju na mogućnost postojanja aktivnosti prijave unutar organizacije. Oni nisu dokaz prijave, već impuls za istraživanje.

Važno je biti u stanju razumjeti, prepoznati i koristiti indikatore, ali ne samo kod računovođa, forenzičnih računovođa i revizora, već i kod osoblja same organizacije primjenom kontrolnih sustava i procesa za detekciju indikatora. Zato treba educirati zaposlene i dizati svijest o ranim signalima te imati jasan plan reakcija i odgovora na prijevaru. Nikako se ne smiju ignorirati indikatori, a ni djelovati naglo, prebrzo, manjkavo i neozbiljno.

Tipični faktori koji mogu uzrokovati motiv za počinjenje prijave su:

- izvršni menadžment ne mari o doličnom ponašanju i nema namjere nagraditi isti.
- Negativne povratne informacije ili nedostatak priznanja za obavljanje posla.
- Vidljive nejednakosti ili neravnopravnosti unutar organizacije.
- Preferira se autokratski za razliku od participativnog stila upravljanja.
- Niska organizacijska lojalnost ili osjećaj vlasništva.
- Nerazumna očekivanja naspram proračuna ili drugih financijskih ciljeva.
- Strah od davanja loših vijesti menadžmentu ili supervizorima.
- Nedostatak jasne organizacijske odgovornosti.
- Loše komunikacijske prakse ili metode unutar organizacije
- Organizacija plaća više od najbolje dostupne cijene na tržištu.

3.1. Vrste ranih signala upozorenja na prijevaru

Razne su vrste ranih indikatora koji upućuju na moguće oblike prijave. U *tablici 3* prikazujemo sedam grupa indikatora, te za svaku grupu razrađene pripadajuće indikatore, signale upozorenja na prijevaru.

Tablica 3: Indikatori koji upućuju na moguće oblike prijave

Grupa indikatora	Indikator
Indikatori za menadžment (*1)	– Pojedinaac ili grupa dominira odlukama menadžmenta
	– Slabe interne kontrole
	– Financijske transakcije koje nemaju smisla
	– Glasine o sukobu interesa, nepotizmu, povredama dužnosti i/ili favoriziranju
	– Mijenja se zaposlenikov životni stil: skupi auti, nakit, kuće, odjeća
Indikatori za zaposlene (*1)	– Značajni osobni dug i problemi s kreditima
	– Promjene ponašanja koje ukazuju nemogućnost konzumiranja droge, alkohola, kockanje, strah od gubitka posla
	– Visoka fluktuacija zaposlenika, posebno u područjima ranjivim na prijevaru
	– Odbijanje uzimanja godišnjeg odmora ili odlaska
Indikatori kod gotovine i potraživanja (*1)	– Pretjeran broj poništenja, popusta i povrata
	– Pritužbe kupaca o primanju obavijesti o neplaćanju
	– Odstupanja između bankovnih depozita i knjiženja
	– Neuobičajen/abnormalan broj stavki troškova, zaliha ili naknada za zaposlene
	– Velik broj otpisa računa
Indikatori kod nabave/zaliha (*1)	– Nedostatak fizičke sigurnosti nad imovinom/inventarom
	– Isplate dobavljačima koji nisu na odobrenom popisu dobavljača
	– Visoki volumen kupnje od novih dobavljača
	– Česta uporaba ugovora iz samo jednog izvora nabave
	– Adresa dobavljača podudara se s adresom zaposlenika

Grupa indikatora	Indikator
Financijski indikator (*2)	- Rastući troškovi bez objašnjenja ili nisu u razmjeru s povećanjem prihoda
	- Veliki volumen povrata kupcima
	- Neobično/neuobičajeno velike zalihe
	- Neuobičajene transakcije ili transferi internih računa; čak i za male iznose
	- Zaposlenici s neobjašnjivim izvorima bogatstva
Proceduralni/ procesni indikator (*2)	- Neobičan broj pritužba kupaca
	- Menadžeri koji izbjegavaju koristiti odjel nabave
	- Nedostatak transparentnosti
	- Slaba usklađenost s filozofijom korporativnog upravljanja
	- Zaposlenici koji stalno rade duže sati od svojih kolega bez nekog očitog razloga
Indikator ponašanja (*2)	- Zaposlenici koji su pretjerano tajnoviti u odnosu na njihov rad
	- Zaposlenici koji poznati drugima da su pod pritiskom iz osobnih razloga
	- Zaposlenici koji naglo/iznenadno promjene način života i/ili društveni krug
	- Zaposlenici pod očitim stresom bez prepoznatljivog pritiska
	- Zaposlenici koji su predmet prigovora i/ili imaju tendenciju da krše pravila

Izvor. Obrada autora prema Biegelman, M. T., Bartow, J. T.; (2003), Red Flags for Fraud, ACFE; ERFPIC i www.fraudadvisorypanel.org

4. Zaključak

Uvođenje i implementacija sustava ranog otkrivanja i sprječavanja prijave od velike je važnosti za društvenu okolinu, vlasnike, zaposlenike i menadžment kompanija.

Da bi se postigao pravi uspjeh u sprječavanju i otkrivanju prijave, moraju se razviti i primijeniti ekspertni sustavi indikatora i forenzike. Uz to je ključno pravilno postaviti procese i organizaciju uz osiguranje kvalitetnih ljudskih resursa, posebno u funkcijama računovodstva, kontrolinga, interne kontrole i revizije. U dobro organiziranom sustavu mora se stalnom edukacijom zaposlenih podizati svijest o značaju problema prijave.

Pored svega toga, kada i izvrsno postavimo sustav prevencije i ranog otkrivanja prijave nemamo garanciju da se prijave neće dogoditi. Uvijek je u pitanju ljudski faktor i kod "pozitivaca" i kod "prevaranata-negativaca". Zato, ključne funkcije internih kontrola, a posebno kontrolinga i računovodstva moraju djelovati kao "veliki brat" ("big brother"). Mora se imati u vidu da pojave prijave (korupcija, pronevje, lažiranje ...) teške bolesti, koje mogu "meta-stazirati". Bolje je spriječiti, nego liječiti.

LITERATURA

1. ACFE, (2018). Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse, 2014 Global Fraud Study. https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/rtnn/2018/RTTN-Government-Edition.pdf (pristup 13.10.2019.)
2. Biegelman, M. T. (2009). Identity theft handbook: Detection, prevention, and security. John Wiley & Sons.
3. Biegelman, M. T., & Bartow, J. T. (2012). Executive roadmap to fraud prevention and internal control: Creating a culture of compliance. John Wiley & Sons.
4. Biegelman, M. T., Bartow, J. T.; (2003), Red Flags for Fraud, Association of Certified Fraud Examiners; Executive Roadmap to Fraud Prevention and Internal Control,
5. DiNapoli, T. P. (2008). Red Flags for Fraud. State of New York Office of the State Comptroller, 1-14.
6. Globalno istraživanje gospodarskog kriminala iz 2016. – Hrvatska www.pvc.com/crime-survey (pristup 26.10.2019.)
7. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tr/pdf/2017/01/global-profiles-of-the-fraudster-v2.pdf> (pristup 13.10.2019.)
8. <https://www.ebci-oia.com/wp-content/uploads/2017/07/Fraud-Red-Flags-web.pdf> (pristup 19.10.2019.)
9. KPMG. (2013). Global Profiles of the Fraudster: White-Collar Crime–Present and Future.
10. McMahon, R., Pence, D., Bressler, L., & Bressler, M. S. (2016). NEW TACTICS IN FIGHTING FINANCIAL CRIMES: MOVING BEYOND THE FRAUD TRIANGLE. *Journal of Legal, Ethical & Regulatory Issues*, 19(1).
11. Međunarodni revizijski standard 240: Revizorove odgovornosti u vezi s prijevarama u reviziji financijskih izvještaja (Narodne novine br. 28/07) https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_03_28_1012.html (pristup 26.10.2019.)
12. Richards, D., Melancon, B., & Ratley, J. (2009). Managing the business risk of fraud: A practical guide. Sponsored by: The Institute of Internal Auditors (IIA), The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Association of Certified Fraud Examiners (ACFE).
13. www.fraudadvisorypanel.org (pristup 19.10.2019.)

*Summary***PREVENTING BUSINESS FRAUDS BY USING EARLY WARNING INDICATORS**

History is full of frauds in all kinds of forms such as corruption, embezzlement, theft of property, distortion of information. In order to prevent fraud, special professions have been developed in the fields of auditing, control, forensic accounting and controlling. Priority is prevention of fraud by organizing and functioning of the system, applying processes of control, controlling models and processes, internal auditing, accounting standards and principles, and forensic accounting. An important part of the integral system is the development and application of efficient and effective methods for identifying early fraud indicators („red flags“) which indicate probability that someone is likely to be involved in fraud activities. At the same time, early warning indicators are not fraud evidences. The key moment is functioning of continuous monitoring of all activities and events in real time (“big brother“).

Keywords: *fraud, fraud indicators, fraud red flags, corruption, theft of property, creative accounting, forensic accounting, controlling.*

