

# Računovodstvene prijave u poslovanju s dobavljačima i tehnike njihovog otkrivanja

---

**Kadrić, Amer**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:599324>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

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



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**AMER KADRIĆ**

**RAČUNOVODSTVENE PRIJEVARE U  
POSLOVANJU S DOBAVLJAČIMA I TEHNIKE  
NJIHOVOG OTKRIVANJA**

Diplomski rad

Pula, 2016.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**AMER KADRIĆ**

**RAČUNOVODSTVENE PRIJEVARE U  
POSLOVANJU S DOBAVLJAČIMA I TEHNIKE  
NJIHOVOG OTKRIVANJA**

Diplomski rad

**JMBAG:0081129583, redoviti student**

**Studijski smjer: Financijski menadžment**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Robert Zenzerović**

Pula, rujan 2016.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile  
u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom

\_\_\_\_\_ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

## Sadržaj

|   |    |
|---|----|
| 1. UVOD   | 1  |
| 2. POVIJEST PRIJEVARA I POJMOVNO ODREĐENJE  | 3  |
| 2.1. POJAM I OBILJEŽJE  | 3  |
| 2.2. VRSTE PRIJEVARA OD STRANE ZAPOSLENIKA  | 4  |
| 2.3. POVIJEST PRIJEVARA   | 6  |
| 2.4. BORBA PROTIV PRIJEVARA   | 8  |
| 2.5. METODE UTVRĐIVANJA ŠTETE   | 12 |
| 3. FORENZIČNO RAČUNOVODSTVO   | 17 |
| 3.1. RAZVOJ FORENZIČNOG RAČUNOVODSTVA   | 17 |
| 3.2. FORENZIČNO RAČUNOVODSTVO U PRAKSI  | 19 |
| 3.3. PODJELA FORENZIČARA I NJIHOVIH USLUGA  | 21 |
| 4. PRIJEVARE U POSLOVANJU S DOBAVLJAČIMA  | 23 |
| 4.1. TRIKOVI LAŽNIH TVRTKI (SHELL COMPANIES)                                      | 24 |
| 4.1.1. FORMIRANJE LAŽNE TVRTKE  | 24 |
| 4.1.2. SLANJE LAŽNIH FAKTURA  | 28 |
| 4.1.3. ODOBRENJE LAŽNIH FAKTURA   | 28 |
| 4.1.4. LAKI ODOBRAVATELJI   | 29 |
| 4.1.5. OSLANJANJE NA LAŽNE DOKUMENTE  | 30 |
| 4.1.6. SURADIVANJE  | 30 |
| 4.1.7. KUPOVANJE LAŽNIH USLUGA  | 31 |
| 4.1.8. PRIJEVARA „PROLAZA KROZ“   | 32 |
| 4.2. NESVJESNE PRIJEVARE DOBAVLJAČA   | 32 |
| 4.2.1. PRIJEVARE DVOSTRUKIH PLAĆANJA  | 33 |
| 4.2.2. PRENAPLAĆIVANJE FAKTURA STVARNIH DOBAVLJAČA                                | 34 |
| 4.3. PRIJEVARE OSOBNIH KUPNJI   | 36 |
| 4.3.1. OSOBNA NABAVA KROZ LAŽNE FAKTURE   | 36 |
| 4.3.2. ZAPOSLENIK PREVARANT KAO ODOBRAVATELJ NABAVE                               | 37 |
| 4.3.3. LAŽIRANJE DOKUMENATA ZBOG AUTORIZACIJE                                     | 40 |
| 4.3.4. MIJENJANJE POSTOJEĆIH NARUDŽBENICA   | 40 |
| 4.3.5. ZAHTJEVI ZA LAŽNE NARUDŽBE   | 41 |
| 4.3.6. KUPNJA ZA VLASTITE POTREBE KARTICOM TVRTKE I DRUGIM INSTRUMENTIMA PLAĆANJA | 42 |
| 4.3.7. DOZVOLA ZA KUPNJU NA KREDIT  | 43 |
| 4.3.8. VRAĆANJE ROBE ZA NOVAC   | 43 |
| 5. OTKRIVANJE PRIJEVARA U POSLOVANJU S DOBAVLJAČIMA                               | 45 |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 5.1.   | OTKRIVANJE PRIJEVARA LAŽNIH TVRTKI               | 45 |
| 5.1.1. | IDENTIFIKACIJA FAKTURA LAŽNE TVRTKE              | 46 |
| 5.1.2. | PROVJERA POSTOJI LI LAŽNA TVRTKA                 | 47 |
| 5.1.3. | ISPITIVANJE PRIJEVARA LAŽNIH TVRTKI              | 48 |
| 5.1.4. | IDENTIFICIRANJE DJELATNIKA OSNIVAČA LAŽNE TVRTKE | 50 |
| 5.2.   | OTKRIVANJE NESVJESNIH PRIJEVARA DOBAVLJAČA       | 51 |
| 5.3.   | OTKRIVANJE PRIJEVARA OSOBNIH KUPNJI              | 53 |
| 6.     | JAVNA NABAVA                                     | 54 |
| 6.1.   | JAVNA NABAVA U REPUBLICI HRVATSKOJ               | 54 |
| 6.2.   | SUKOB INTERESA                                   | 58 |
| 6.3.   | PRIJEVARE U PROCESU JAVNE NABAVE                 | 61 |
| 6.3.1. | NAMJEŠTANJE NATJEČAJA                            | 64 |
| 6.3.2. | ROTACIJE PONUDE                                  | 64 |
| 6.3.3. | SUZBIJANJE PONUDE                                | 65 |
| 6.3.4. | DODATNE PONUDE                                   | 66 |
| 6.3.5. | PODJELA TRŽIŠTA                                  | 66 |
| 6.3.6. | OTKRIVANJE PRIJEVARA U JAVNOJ NABAVI             | 67 |
| 7.     | ZAKLJUČAK  | 70 |
| 8.     | LITERATURA                                       | 71 |
| 9.     | POPIS SHEMA                                      | 73 |
| 10.    | SAŽETAK/SUMMARY                                  | 74 |

## 1. UVOD

Prema Međunarodnom Revizijskom Standardu 240, t.11. („Narodne novine“ 28/07) pod pojmom prijevare podrazumijeva se namjerna radnja, jedne ili više osoba unutar samog menadžmenta poduzeća, odnosno onih koji su zaduženi za upravljanje, zaposlenika ili trećih stranaka, koja uključuje varanje kako bi se stekla protupravna ili nezakonita prednost ili korist.

Sama realizacija prijevare uključuje motivirane počinitelje koji su uočili žrtvu koja se nije sposobna sama zaštititi ili ne postoji mehanizam zaštite od strane drugih osoba.

Svaka prijevarena nastaje s namjerom da ostane sakrivena, odnosno da se ne otkrije od strane zaposlenika ili osoba zaduženih za reviziju ili pak od strane samog menadžmenta. Stoga su se kroz povijest razvile različite metode za otkrivanje prijevarena u poslovanju, ali najučestalije metode jesu same dojave od strane zaposlenika i slučajevi gdje se prijevare sasvim slučajno uoče i otkriju. Interna kontrola i revizija dva su postupka ispitivanja koja istodobnim funkcioniranjem daju značajne rezultate u otkrivanju prijevarena u samom poduzeću.

Svrha ovog rada je objašnjavanje značaja forenzičnog računovodstva u suvremenom poslovanju i definiranje prijevarena koje se mogu pojaviti tijekom poslovanja s dobavljačima. Cilj rada je konkretnim primjerima prikazati razne oblike prijevarena i tehnike kojima je iste moguće spriječiti ili otkriti.

Ovaj diplomski rad odnosi se na prijevare u poslovanju s dobavljačima i metode njihovog otkrivanja. One su najčešće počinjene od strane zaposlenika koji samostalno izvodi prijevaru tako što osniva fiktivnu tvrtku, preko postojećeg dobavljača stječe novčanu korist dvostrukim plaćanjima i tako što pomoću kreditnih kartica tvrtke kupuje stvari za osobne potrebe.

U prvom će dijelu ovoga rada biti prikazana povijest prijevarena i motivacija za samu prijevaru, drugi dio rada govorit će o forenzičnom računovodstvu i potrebama za istim dok će treći dio biti usmjeren na konkretne prijevare u poslovanju s dobavljačima.



Peto poglavlje analizira tehnike otkrivanja prijevvara s dobavljačima, a šesto u fokusu ima prijevare i primjere prijevvara u sferi javne nabave odnosno javnih natječaja. Zadnji dio odnosi se na rezimiranje cjelokupnog rada i donošenje zaključka.

## **2. POVIJEST PRIJEVARA I POJMOVNO ODREĐENJE**

Prijevarena u poslovanju poduzeća predstavlja namjernu radnju od strane zaposlenika ili osoba koje upravljaju poduzećem, a koja uključuje varanje kako bi za sebe stekli određenu prednost ili korist. Povijest prijevarena seže u daleku prošlost čovječanstva te se kao pojam spominje još 1800. godine prije nove ere u Hamurabijevom Babilonskom zakoniku.

### **2.1. POJAM I OBILJEŽJE**

Grane forenzične znanosti koje se bave tematikom prijevarena u gospodarskom poslovanju jesu poslovna forenzika i forenzično računovodstvo. Razlog njihovom nastanku i pridavanju sve većeg značaja leži u tome što su danas poslovne prijevarena nanijele ogromne društvene štete te se samim time ne mogu više zanemarivati. Nastale se prijevarena manifestiraju kroz prijevarena financijsko izvještavanje, protupravno prisvajanje imovine i/ili kroz određene koruptivne radnje.

Prijevarena financijsko izvještavanje poslovna je prijevarena koja u sebi sadrži namjerna pogrešna iskazivanja, uključujući propuste iznosa ili objava u financijskim izvještajima kako bi se različite dionike poduzeća navelo da stvore pogrešnu (bolju ili lošiju) percepciju vrijednosti poduzeća. Ono može biti rezultat nastojanja menadžmenta da prikaže „ljepšu“ sliku poduzeća, odnosno da stvori bolju percepciju o profitabilnosti kako bi privuklo potencijalne ulagače ili ostvarilo povoljnije uvjete zaduživanja. Također moguća je i manipulacija sa financijskim izvještajima kako bi se prikazala manja profitabilnost poduzeća i samim time smanjila osnovica za porez na dobit te smanjila vrijednost dionica što bi omogućilo povoljniji otkup dionica ili samo preuzimanje poduzeća od strane druge kompanije.

Sve je to moguće ostvariti pomoću takozvanog kreativnog računovodstva koje je prvotno trebalo služiti realnijem prikazu fer vrijednosti. Vremenom, zlouporabom financijskih načela i tehnika ono se pretvorilo u manipulativno računovodstvo i danas se sagledava u sasvim negativnom kontekstu. Najčešće prijevarena u financijskom izvještavanju jesu manipulacije novčanim tokovima i manipulacije zaradama, dok su

za hrvatsko područje prema V. Belaku najkarakterističnije: manipulacije troškovima i rashodima, manipulacije prihodima, manipulacije rezerviranjima, stvaranje nerealne imovine putem kapitalizacije troškova, agresivna revalorizacija radi poboljšanja slike o solventnosti i smanjenja dojma o visoki zaradama, prikrivanje obveza, isisavanje novca iz poduzeća, složene transakcije i krađa gotovine.<sup>1</sup>

## 2.2. VRSTE PRIJEVARA OD STRANE ZAPOSLENIKA

Prijevare od strane zaposlenika moguće je očekivati od bilo kojeg djelatnika u poduzeću, a nerijetko su počinjene i od strane samog menadžmenta koji je u povoljnijoj prilici počinuti krađu imovine, a da pri tome prijevarena ostane neotkrivena jer je u boljoj mogućnosti koristiti mehanizme za prikrivanje takvih događaja. Ova vrsta prijevarena se uvelike otkriva dojavama samih zaposlenika, kupaca, dobavljača pa čak i iz nekih anonimnih izvora. Protupravno se prisvajanje imovine najčešće javlja kao pronevjera, prijevare s novcem i čekovima, prijevare s potraživanjima od kupaca, prijevare na zalihama, prijevare s obvezama s dobavljačima te se često izvršavaju i razne fiktivne isplate. Najčešća obilježja zaposlenika koji počinu ovu vrstu prijevarena jesu: egoizam, sklonost riziku, pohlepa, radoznalost, rastrošnost, u bliskom su odnosu s dobavljačima i slično.

Postojeći oblici ovakvih prijevarena su:

- **pronevjera:** protupravno prisvajanje novca ili imovine od strane osobe kojoj je povjerena na čuvanje ili upravljanje,
- **krađa novca:** različiti oblici krađe novca nakon njegovog evidentiranja, najčešće se radi o krađi gotovine iz blagajne,
- **pranje novca:** nelegalno stečen novac se prenosi u legalne tijekomove,
- **lažiranje ponuda:** pobjeda na natjecajima zbog posjedovanja povlaštenih informacija te mogućnosti davanja najjeftinije ponude, a na naknadnim se aneksima ugovora povećava iznos isporuka,
- **skimming:** krađa čiji je objekt neevidentirani novac,

---

<sup>1</sup> V. Belak, Poslovna forenzika i forenzično računovodstvo, Zagreb, Belak Excellenes d.o.o., 2011., str. 148

- **zamjena čekova u gotovinu:** situacija u kojoj blagajnik svoje čekove polaže u blagajnu u zamjenu za novac, a povlači ih prije dospjeća na naplatu,
- **krivotvorenje čekova:** obuhvaća izdavanje čekova na tuđe ime ili promjenu podataka na već izdanim čekovima,
- **kiting:** situacija u kojoj banka dozvoljava klijentu povlačenje novca sa računa na koji još nije pristigla uplata, prevarant je vlasnik više bankovnih računa,
- **lapping:** situacija u kojoj osoba zadužena za evidenciju naplate računa, na primjer sa računa kupca A otuđi novac, a na njegov račun kasnije proknjiži naplatu od strane kupca B,
- **fiktivna potraživanja:** služe za prikrivanje fiktivne prodaje, najčešće su to prikrivanja krađe na zalihama,
- **krađa zaliha:** otuđivanje robe sa zaliha,
- **neotpune isporuke s potpuno zaračunatim iznosima:** dobavljači vrše djelomičnu isporuku dok osoba zadužena za evidentiranje evidentira ukupno podmirenje ili se odvija potpuna isporuka, a evidentira samo djelomična dok se ostatak isporuke otuđuje,
- **prijevare u poslovanju s dobavljačima:** najčešći oblik jesu ispostave dva računa za jednu isporuku,
- **fiktivni dobavljači:** zaposlenik posjeduje fiktivno društvo koje posluje preko njegovog žiro računa, račune uredno naplaćuje dok robu nikada ne isporučuje,
- **lažna prodaja:** podrazumijeva neevidentiranu prodaju, podcijenjenu prodaju, fiktivnu prodaju te povećanje cijena radi povećanja provizije,
- **lažna plaćanja:** podrazumijeva višestruka plaćanja jednom dobavljaču, napuhane račune, fiktivna potraživanja, fiktivne troškove i slično.

Koruptivne radnje odnosno korupcija jest svaki oblik zlorabe ovlasti bilo u javnom ili privatnom sektoru kako bi se ostvarila osobna ili skupna protupravna korist. Korupcija je zapravo „moralna pokvarenost“. Srž korupcije jest u tome da pojedinci krše pravila koja vrijede za sveukupno društvo u cjelini te samim time postaju konkurentniji na tržištu od onih koji se ponašaju po određenim pravilima. Time se utječe na negativnu selekciju odnosno narušava se djelovanje samog tržišnog mehanizma i tržišnog natjecanja. Korumpirana osoba jest svaka odgovorna osoba koja zbog osobne ili skupne koristi zanemari opći interes kojeg je dužna štiti obzirom na povjerenje i

odgovornost koje uživa. Pod pojmom korumpirane osobe podrazumijeva se i građanin koji pristaje na davanje zatraženog mita ili ga sam nudi.

### **2.3. POVIJEST PRIJEVARA**

Prijevare nisu pojava suvremenog doba i proizvod moderne civilizacije, one su stare kao i sama ljudska postojanost. Povijest prijevare seže daleko u doba prije Krista, čak se 1800.- te godine prije nove ere u Hamurabijevom Babilonskom zakoniku spominje problem prijevare, kako u svakodnevnom životu tako i u poslovnim prilikama. U to su se doba prijevare uglavnom odnosile na krađu stada, odnosno krađu životinja koje bi vlasnici dali na čuvanje pastirima, a kazna za takvu krađu bila je deset puta viša od utvrđenog gubitka za vlasnika.

I u grčkoj se mitologiji krađe također uglavnom odnose na stoku gdje je primjer bog Hermes koji prevario svog brata Apolona. Hermes je jako lijepo svirao na svojoj liri čime je oduševio Apolona i privolio ga da mu, u zamjenu za svirački instrument liru, da svoje stado stoke. On je tako postao simbol prijevare, lukavstva, laži i krađe u grčkoj mitologiji.

Najpoznatija srednjovjekovna poslovna prijevare jest takozvani „Mjehur južnog mora“. Prijevare, u kojoj je monopolistička tvrtka South Sea Company imala monopol nad kompletnom trgovinom koja se odvijala na južnim morima, je počinjena na način da su se širile lažne priče o mogućim enormnim zaradama od trgovine na tom području. Obzirom na takve priče koje su kružile u visokim krugovima društva, cijena dionica ove kompanije naglo je rasla, ali do određenog trenutka. Zbog neistinitih informacija i ne ostvarivanja očekivanih prinosa, vrijednost dionica je naglo pala te su investitori ostvarili ogromne gubitke. Možda bi ova prijevare ostala neistražena i nekažnjena, ali obzirom da su investitori uglavnom bili iz aristokratskih obitelji, vršili su pritisak na vlasti da se provede istraga u ovom slučaju. Izvještaj kojeg je iznjedrila ova istraga ukazuje na visoki stupanj korupcije između direktora kompanije i tadašnjih struktura vlasti koje su u velikoj mjeri i omogućile ostvarenje ovako zamišljene prijevare. Mnogi su sudionici kažnjeni zatvorom, a neki su uspjeli pobjeći dok su osiromašeni investitori određene dijelove svog gubitka namirili iz imovine propale kompanije. Slučaj „Mjehura južnog

mora“ je prvi veliki slučaj u računovodstvu i reviziji gdje je angažiran vanjski stručnjak da ispita knjigovodstvo i urednost vođenja knjiga neke kompanije kako bi utvrdio nepravilnosti i to na sličan način kako se i danas to radi.

U novijoj povijesti, točnije početkom 20.-og stoljeća, najpoznatija prijevara jest ona počinjena od strane talijanskog emigranta u Kanadu Charlesa Ponzija. On je svoj „poslovni“ poduhvat započeo sa svega 200 dolara. U vrlo kratkom razdoblju već je imao svoja dva ureda u Bostonu i široku mrežu investitora kojima je obećavao povrat od 50% na uložena sredstva u njegove kupone. Svoje je investitore isplaćivao i u kraćem vremenskom roku od dogovorenog te samim time podizao rejting svog biznisa i sve više privlačio ulagače. U samo osam mjeseci isplatio je 7,8 milijuna američkih dolara investitorima. Tako je sve funkcioniralo dok nije odlučio ostatak novca zadržati kao svoj profit, u tom su trenutku zadnji investitori u njegov biznis ostali bez ičega. Bit ove prijevare jest shema po kojoj je Ponzi prvotne ulagače isplaćivao sredstvima novih ulagača i tako u krug dok nije odlučio uzeti određeni profit za sebe. Charles Ponzi je naposljetku otkriven i osuđen na zatvorsku kaznu. Njegova je shema poznata u cijelom svijetu te se do danas izvela u nebrojeno mnogo slučajeva i to u različitim varijantama.

Također, jedna od poznatijih prijevara 20.-og stoljeća je prijevara sa „ZZZ Best“ kompanijom koju je počinio Barry Minkow. Osnovao je kompaniju za pranje tepiha, financirao ju tako da je krivotvorenim čekovima podizao novac u bankama te agresivnom kampanjom na televiziji promovirao svoju tvrtku te tako privlačio investitore. Raznim je krivotvorenjima i lažiranim financijskim izvješćima kod investitora izazvao dojam da stvara mega veliku kompaniju koja će donositi velike prihode. Proširio je svoje poslovanje te otvorio urede širom SAD-a i zaposlio 1400 ljudi. Od investitora uspio je prikupiti 200 milijuna dolara. Novac je ulagao u kupnju drugih kompanija, varao je ljude, plaćao je račune lažiranim kreditnim karticama, stvorio mnoge fiktivne kompanije, lažirao financijske izvještaje. Njegova je prijevara otkrivena i to prvotno od strane američkih novinara koji su dokazali da je krivotvorio većinu poslovnih ugovora. U konačnici Barry Minkow osuđen je na 25 godina zatvora od kojih je odslužio samo 7,5 godina.

I u modernom dobu, u posljednjih 20-ak godina, mnoge su svjetske kompanije razotkrivene i uhvaćene u činjenju različitih prijevara u svom poslovanju, od namjernog

kršenja zakona do lažiranja fincijskih izvještaja. Najpoznatija i po vrijednosti među najvećima jest ona američke tvrtke Enron iz 2001. godine koja je nerealno prikazivala svoje financijske pokazatelje tako što nije konsolidirala financijske izvještaje i dugove koje su stvarale Enronove povezane kompanije. U Republici Hrvatskoj veliki broj poslovnih prijevара dogodio se tijekom razdoblja pretvorbe i privatizacije kao i u mnogim drugim zemljama koje su u svojoj povijesti prolazile kroz to razdoblje.

## **2.4. BORBA PROTIV PRIJEVARA**

Dio društvenih znanosti koji se bavi istraživanjem i praćenjem zakonitosti te poslovanjem pravnih subjekata prema određenim pravnim regulativama zove se poslovna forenzika. Protiv prijevара u poslovanju i njihovim istraživanjima bore se forenzičari, odnosno eksperti koji poznaju sferu poslovanja poduzeća, a ujedno i pravnu regulativu koja određuje poslovanje na određenom području. Pravni eksperti moraju znati sve detalje pravne regulative kako bi pratili njeno poštivanje odnosno kako bi pratili zakonito poslovanje poduzeća, dok poslovni forenzičari trebaju poznavati osnovne regulatorne značajke kako bi samo njihovo djelovanje bilo u skladu s propisanim zakonom. Forenzičar mora biti stručna i neovisna osoba koja će na zakonit i primjeren način prikupljati dokaze i podatke vezane za predmet istraživanja. Danas postoji sve veća potreba za forenzičkim zanimanjima u gospodarskom poslovanju s obzirom na današnje svjetsko gospodarsko uređenje i sve veću prisutnost globalnih kompanija i na stranim tržištima. Stoga države donose i usvajaju razne pravne norme i regulative u borbi protiv prijevара i ostalih gospodarskih kaznenih djela. Najpoznatiji takav zakon jest onaj američki, antiprijevarni i antikorupcijski zakon, Sarbanes-Oxley Act koji je imao najveći utjecaj na današnju globalnu praksu u borbi protiv prijevара u gospodarskom poslovanju.

Najnovija i najizrazitija borba protiv poslovnih prijevара modernog doba započinje 2002. godine u Sjedinjenim Američkim Državama kada kongres usvaja antiprijevarni zakon pod imenom Sabanes-Oxley Act (SOX) 2002. Zakon je izveden iz mnoštva drugih inicijativa korištenih i usmjerenih na borbu protiv raznih korporativnih i kriminalnih računovodstvenih prijevара. Posebno usmjerenje zakona odredile su upravljačke strukture velikih američkih korporacija koje su izvodile razne

računovodstvene malverzacije kako bi prikazale što bolji poslovni rezultat. Stoga je „SOX“ usmjeren i na pooštrenje kazni za kriminal počinjen od strane upravljačkih struktura i menadžera velikih svjetskih kompanija koje svoje sjedište imaju u SAD-u. Šalje jasne poruke svakom pojedinom sektoru u poduzeću, počevši od radnika preko računovođa pa sve do dioničara. Predviđa za svakog nepoštenog korporativnog lidera da će biti prokazan i kažnjen te da je razdoblje primjene niskih standarda i manipulacija profitima prošlo. Dioničarima je upućena poruka da informacije koje dobivaju od kompanija moraju biti istinite inače će svaka lažna informacija biti kažnjena, a računovođama poručuje da će ih nadzirati revizori čime će sačuvati etičnost i dosljednost u računovodstvenom praćenju poslovnih događaja. Također, radnicima šalje poruku da će ovaj zakon štiti njihov posao i buduće mirovine tako što neće dopuštati različite malverzacije koje bez realnog osnova podižu cijene dionica i samim time nerealno raste tržišna vrijednost kompanije što u konačnici može dovesti do propasti te gubitka velikog broja radnih mjesta. SOX- om su znatno pooštrena pravila za revizorsku profesiju te su jasno definirane usluge koje revizori smiju pružati, a usko su vezane za tu djelatnost. Zabranjeno je pružanje bilo kojih drugih nerevizorskih usluga klijentima. Postavljene su jasne norme te je odgovornost za ispravnost i istinitost financijskih izvještaja prenesena uglavnom na direktore kompanija koji moraju dopustiti i osigurati nesmetano provođenje pravnih normi u poslovanju kompanije. Za lažiranje i malverzacije financijskim izvješćima predviđene su visoke novčane pa čak i zatvorske kazne. Ovim se zakonom štite i potiču zaposlenici koji su samostalno spremni ukazati na prijevare i kriminal u kompaniji te je predviđena zatvorska kazna za svakog onog tko ih obeshrabruje u svom djelovanju. Također, predviđena je zatvorska kazna, pa čak i od preko 20 godina, za sve one koji opstruiraju istrage koje provode razna državna tijela nad kompanijom i njenim poslovanjem.

Sarbanes-Oxley Act iz 2002. godine imao je visok utjecaj na razvoj globalne borbe protiv prijevare u poslovanju te na razvoj zakona sa sličnim predznakom u zemljama diljem svijeta pa tako i na razvoj i unaprjeđenje onog u Republici Hrvatskoj. Da bi forenzičari koji se bave prijevarama u gospodarskom poslovanju imali zakonsku i legalnu podršku, stoga su prijevare jasno definirane odredbama Kaznenog zakona i to člankom 236. naslovljenim kao „Prijevare“:



- (1) Tko s ciljem da sebi ili drugome pribavi protupravnu imovinsku korist dovede nekoga lažnim prikazivanjem ili prikrivanjem u zabludu ili ga održava u zabludi i time ga navede da na štetu svoje ili tuđe imovine nešto učini ili ne učini, kaznit će se kaznom zatvora od šest mjeseci do pet godina.
- (2) Ako je kaznenim djelom iz stavka 1. ovog članka pribavljena znatna imovinska korist ili prouzročena znatna šteta, počinitelj će se kazniti kaznom zatvora od jedne do osam godina.
- (3) Ako je kaznenim djelom iz stavka 1. ovog članka pribavljena mala imovinska korist, a počinitelj je išao za pribavljanjem takve koristi, kaznit će se kaznom zatvora do jedne godine.<sup>2</sup>

Gospodarsko poslovanje danas je najveći izvor prijevara i malverzacija, a po svom opsegu i količini šteta koje prouzročuje u velikoj mjeri nadmašuje one individualne prijevare počinjene od strane pojedinca. Stoga je jako važna značajka da takve prijevare budu jasno definirane zakonskim aktima te bude jasno određena kazna za takve malverzacije, kako bi forenzičari i državna tijela zadužena za otkrivanje i procesuiranje mogli nesmetano i uz jasnu zakonsku odredbu obavljati svoj posao. Takve su zakonske odredbe važne za svaku pojedinu zemlju pa je tako Republika Hrvatska prijevare u gospodarskom poslovanju definirala Kaznenim zakonom i to člankom 247:

- (1) Tko u gospodarskom poslovanju s ciljem da pravnoj osobi koju zastupa ili drugoj pravnoj osobi pribavi protupravnu imovinsku korist dovede nekoga lažnim prikazivanjem ili prikrivanjem činjenica u zabludu ili ga održava u zabludi i time ga navede da na štetu svoje ili tuđe imovine nešto učini ili ne učini, kaznit će se kaznom zatvora od šest mjeseci do pet godina.
- (2) Ako je kaznenim djelom iz stavka 1. ovog članka prouzročena znatna šteta, počinitelj će se kazniti kaznom zatvora od od jedne do deset godina.<sup>3</sup>

Kaznene prijevare u gospodarskom poslovanju uglavnom ne čine osobe koje su klasični pripadnici nekog krim miljea, odnosno pojedinci kriminalci, već su to nerijetko

---

<sup>2</sup> Narodne novine br. 125 07.11.2011. Kazneni zakon: Članak 236.

<sup>3</sup> Narodne novine br. 125 07.11.2011. Kazneni zakon: Članak 247.

počinitelji koji uživaju visok društveni i socijalni status te u okviru svojih profesionalnih djelatnosti izvršavaju razne prijevare. Stoga se takve prijevare i malverzacije nazivaju takozvanim „kriminalom bijelog ovratnika“. Kriminal bijelog ovratnika jako je teško identificirati te prepoznati određeno kriminalno ponašanje počinitelja s obzirom da je riječ o nenasilnim kaznenim djelima gdje su tek nakon proteka određenog vremenskog razdoblja vidljive posljedice učinjene prijevare. Česta je pojava da kod ovakve vrste kriminalnih radnji pojedinac ne može sam izvesti prijevaru pa je uvelike prisutna grupa povezanih i organiziranih ljudi koji djeluju u zajedničkom interesu, a takve se akcije nazivaju organiziranim gospodarskim kriminalom. Obzirom da su dužnosti u poduzećima jasno definirane i delegirane na određene nositelje, gotovo je nemoguće da se prijevara izvede u jednom sektoru poduzeća, a da neki drugi sektor, njemu nadređen, to ne primijeti. Iz tog razloga da bi prijevara bila počinjena potreban je dogovor između nekolicine nositelja dužnosti unutar poduzeća pa čak i izvan njega, poput određenih dužnosnika unutar nekih državnih tijela, kako bi se udružili i izvodili prijevare na štetu treće strane, a sve u korist zajedničkog interesa pribavljanja protupravne imovinske koristi. Organizirani gospodarski kriminal danas je najrašireniji oblik kriminala diljem svijeta pa tako i u Republici Hrvatskoj. Uzimajući u obzir obilježja samih organizatora i izvršitelja ovog oblika kriminala te nepostojanje dovoljnog broja specijaliziranih forenzičara za otkrivanje djela organiziranog kriminala, može se zaključiti da su prijevare u gospodarskom poslovanju lakše izvedive, odnosno da ih je teže otkriti i procesuirati u odnosu na ostale obične kaznene prijevare. Čak i sama javnost teško može takva djela odmah percipirati i zauzeti jasan stav. Uvelike prijevare u gospodarskom poslovanju ostaju zauvijek neotkrivene pa se pojavljuje problem što novac stečen kriminalom se vremenom uključuje u legalne tijekove kroz razne financijske aktivnosti i investiranja te tako ostane prikriveno stvarno porijeklo novca. Veliki je broj takvih djela za koje postoji sumnja, ali je trajno zameten trag do izvora novca što bi trebalo rezultirati još jačom i izraženijom borbom protiv prijevara te stvaranjem kvalificiranih i specijaliziranih forenzičkih i pravnih timova koji bi bili u stanju otkriti i procesuirati organizatore i izvršitelje kriminalnih djela u gospodarskom poslovanju.

Svaki bi specijalizirani forenzičar trebao istražiti i dokazati zakonom predviđene elemente prijevare u gospodarskom poslovanju. Posebno je važno dokazati visinu štete koju je poduzeće pretrpilo i visinu imovinske koristi koju je počinitelj prijevare

ostvario. Obzirom na međunarodne usvojene standarde, zakonske odredbe i uobičajenu svjetsku pravnu praksu, forenzičar koji obavlja istragu i dokazivanje pri zastupanju oštećenog subjekta mora organima sudske vlasti dokazati najmanje dvije stvari, i to:

- da je počinitelj nastale prijave odgovoran za štetu,
- da je oštećeni poslovni subjekt pretrpio određenu imovinsku štetu koja je nastala kao produkt činjenja ili ne činjenja aktivnosti od strane počinitelja.

Često pretrpljena šteta odnosno prijevarena može biti kazneno djelo samo po sebi, no u gospodarskom poslovanju, gdje postoji sumnja na organizirani gospodarski kriminal, šteta može biti nanesena na razne načine te ju je stoga jako važno i potrebno detaljno istražiti i dokazati od strane specijaliziranih forenzičara koji uz to poznaju i osnovne pravne i zakonske okvire kojima podliježe istraživanja prijave.

## **2.5. METODE UTVRĐIVANJA ŠTETE**

Kod analize i istraživanja gospodarskog kriminala postavlja se veliko pitanje da li je takve pojave potrebno parcijalno analizirati gdje bi svaka određena služba i sektor trebao istraživati dijelove sebi poznate ili su to pojave koje treba promatrati kao jednu sliku. Ipak, u praksi se uvelike to radi parcijalno gdje forenzičari odrađuju jedan dio, a državni represivni aparat izvršava svoje dužnosti u istrazi i sankcioniranju počinitelja. Veliku ulogu imaju zakonodavstvo i pravosuđe koji trebaju jasno definirati što to spada u prijave u gospodarskom poslovanju i odrediti primjerene kazne, odnosno učinkovito i efikasno, u što kraćem roku te zakone provoditi i kažnjavati osobe počinitelje.

U forenzičkom istraživanju gospodarskih prijave uglavnom se provode tri metode istraživanja za utvrđivanje štete, i to:

- pristup očekivane koristi
- pristup usporedbe primljene vrijednosti sa stvarnom vrijednošću
- metode izgubljene dobiti.

## 1. PRISTUP OČEKIVANE KORISTI

Prema ovom pristupu otkrivanja poslovnih prijevara i utvrđivanju nastale štete forenzičari u štetu pored investirnog novca uključuju i rashode poput povećanih troškova, izgubljene dobiti i smanjenja investicija. Dakle, ova metoda u procijenjenoj šteti obuhvaća investirani novac, svaki gubitak dobiti i dodatne troškove. Ova metoda je najraširenija u utvrđivanju šteta nastalih prilikom prijevara u gospodarskom poslovanju i kao takva zahtijeva velika stručna znanja i specijaliziranost forenzičara za posao kojeg obavljaju. Trebaju poznavati sve računovodstvene standarde i zakone o računovodstvu zemlje u kojoj je nastala prijevarena. Također vrlo je važno i poznavanje pravnih normi vezanih uz prijevare i štete te uz određene stavke koje uključuju u nastalu štetu. Ova procjena i metoda tijekom svog postupka provođenja uključuje pet faktora provedbe:

- odabir metode,
- razdoblje štete,
- definiciju dobiti,
- stopu rasta,
- diskontnu stopu.

## 2. PRISTUP USPOREDBE PRIMLJENE VRIJEDNOSTI SA STVARNOM VRIJEDNOŠĆU

Ovaj pristup u svojoj identifikaciji i procjeni nastale štete organiziranim gospodarskim kriminalom u obzir uzima stvarno primljenu vrijednost i tržišnu vrijednost primljenog proizvoda ili usluge koji su predmet prijave. Dakle od stvarno primljene vrijednosti oduzima se ona koja je iskazana tržišnim vrijednostima te dobivena vrijednost u konačnici predstavlja vrijednost nastale štete. Nerijetko se događa da odgovorne osobe unutar poduzeća, osobe koje imaju moć odlučivanja i mogućnost izvršavanja novčanih transakcija, plaćaju određene ulazne račune, poduzećima s kojima su u dogovoru, po cijeni znatno višoj od one tržišne te tu razliku u cijeni priskrbuju sebi kao fizičkoj osobi ili je dijele sa osobom iz drugog poduzeća s kojom su u dogovoru. Brojni su primjeri gdje se ovaj tip prijave u gospodarskom poslovanju događa u tvrtkama

koje su u državnom vlasništvu. Tako menadžeri državnih tvrtki sklapaju štetne ugovore za samu tvrtku, a u korist druge privatne tvrtke i na kraju taj prihod koji nastao prijevarom uzimaju sebi ili dijele sa menadžerom odnosno odgovornom osobom iz privatne tvrtke s kojom su u takvom poslovnom odnosu. To je jako velika šteta na račun državnog poduzeća te stoga forenzičari moraju biti jako oprezni i u ovakvim slučajevima uspoređuju stvarno plaćene iznose sa tržišnim cijenama i tako utvrđuju visinu štete odnosno iznos za kojeg je državna tvrtka u konačnici oštećena.

### 3. METODE IZGUBLJENE DOBITI

Ovaj set metoda pri forenzičkom istrživanju i utvrđivanju visine štete nastale prijevarom bazira se na prihodima, potencijalnim prihodima i dobiti, a u sebi sadrži više zasebnih metoda za izračun i to:

- metoda usporedbe „prije i poslije“
- pristup mjerila
- „Ali-umjesto“ metoda
- izravna metoda
- kombinirana metoda.

Metoda usporedbe „prije i poslije“ karakteristična je za forenzična istraživanja i utvrđivanja visine štete prilikom nastalih prijevara u poduzećima koja ostvaruju stabilno kontinuirano poslovanje bez naglog osciliranja u porastu prihoda. Forenzičari prilikom korištenja ove metode u izračun uzimaju prihod ili porast prihoda koji je ostvaren prije nastale štete i uspoređuju ga s prihodima koji se ostvaruju nakon štetnog događaja. Stoga metoda usporedbe „prije i poslije“ nije u velikoj mjeri prikladna za brzo rastuće industrije jer je teško pratiti rast prihoda odnosno velike su i česte promjene u ostvarenim prihodima tijekom određenog promatranog razdoblja.

Pristup mjerila jest metoda koju forenzičari koriste tako što kroz vremenski period uspoređuju prihode ili rast prihoda kompanije u kojoj je prijevara počinjena sa prihodima nekolicine kompanija iz iste industrije. Obzirom da je riječ o usporedbi sa drugim poduzećima forenzičari moraju jasno definirati postojeće razlike u uvjetima u kojim posluju uspoređivana poduzeća. Ti uvjeti poslovanja mogu biti znatno različiti pa i sami dokazi o visini nastale štete mogu biti upitni. No, ukoliko se radi samo o

forenzičnoj procjeni financijskog položaja, a ne i o izvođenju dokaza i procesuiranju počinitelja koji su nanijeli štetu poduzeću, onda ova metoda može biti vrlo prikladna za procjenu štete koju je poduzeće pretrpjelo počinjenom prijevarom. Analitički postupak kojeg forenzičari uvelike koriste prilikom izračuna štete ovom metodom jeste da u obzir uzmu pet relevantnih veličina gdje najnižu i najvišu vrijednost isključe iz kalkulacije, a preostale tri uzmu kao ključne i od njih naprave aritmetičku sredinu te im to predstavlja vrijednost nastale štete za poduzeće. Pristup mjerila vrlo učinkovita metoda kada oštećena strana želi dokazati izgublenu dobit koja se mogla ostvariti u slučaju da do prijave i štete nije došlo, odnosno da je poduzeće legalno poslovalo po tržišnim uvjetima.

„Ali-umjesto“ metoda u svojoj kalkulaciji podrazumijeva dobit, to jest u odnos stavlja procijenjenu dobit koja bi se ostvarila da do prijave nije došlo i dobit koja je uistinu ostvarena uslijed pretrpljene štete. Pri korištenju ove metode forenzičar mora biti vrsni poznavalac financijskih i računovodstvenih politika i standarda kako bi jasno mogao definirati pretpostavljene odnosno moguće prihode i rashode koji bi bili ostvareni bez štetnog događaja. Ovisno o toj činjenici rezultati procijenjene štete znatno su različiti s obzirom na upotrijebljeni model i statistiku kojima su predviđeni mogući ostvarivi prihodi. Zbog toga je važno da forenzičar bude vrhunski ekspert kako njegove dokaze ne bi demantirao i predočio realnije drugi ekspert forenzičar.

Izravna metoda koristi potpisani ugovor za obavljeni posao ili transakciju i prema njemu se prilagođava kalkulacija za procjenu štete izazvane prijevarom u poslovanju poduzeća. Ona se izvodi prilikom dokazivanja da kalkulacija posla nije u skladu sa ugovorom te da postoje određena odstupanja. Ovo je najjasnija metoda koja se izvodi u svim slučajevima prijave kada su podaci u ugovoru jasno definirani i kada ne treba izvoditi razne modele procjena mogućih zarada na temelju pretpostavki eksperta.

Kombinirana metoda jest metoda za izračun i utvrđivanje visine štete prouzrokovane prijevarom u gospodarskom poslovanju gdje forenzičar koji izvodi ovu metodu koristi i kombinira četiri prethodne metode.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> V. Belak, Poslovna forenzika i forenzično računovodstvo, Zagreb, Belak Excellenes d.o.o., 2011., str. 66

Pored forenzičnih istraživanja i dokazivanja, prijevare je potrebno parcijalno promatrati i tako ih istraživati i dokazivati od strane različitih tijela državne vlasti i represivnog aparata. Potrebno je definirati i provesti metodologiju postupanja mjerodavnih tijela u suzbijanju gospodarskih prijevara u pretkaznenom postupku gdje se ponajviše stavlja pozornost na djelovanje kriminalističke policije koja treba dokazati postojanje zakonom propisanih elemenata prijevare u gospodarskom poslovanju. Kriminalističko istraživanje prilikom utvrđivanja da li kazneno djelo u gospodarskom poslovanju uopće postoji odrađuju policijski službenici iz odjela gospodarskog kriminaliteta te paralelno surađuju sa općinskim državnim odvjetništvom. Promatrajući dosadašnja istraživanja i procesuiranja prijevara u gospodarskom poslovanju, uvriježena je praksa da državno odvjetništvo policiji dostavlja i daje naputak da provede određene izvide ili kompletno kriminalističko istraživanje gdje im dostavlja i prilog koji sadrži kaznenu prijavu oštećenog pravnog subjekta protiv drugog poduzeća ili osobe, odnosno počinitelja prijevare u gospodarskom poslovanju. Time državno odvjetništvo nalaže kriminalističkoj policiji da poduzme sve potrebne mjere i radnje ne bi li se utvrdile sve okolnosti i pronašli dokazi koji bi potkrijepili postojanje prijevare. Policijski službenici iz odjela gospodarskog kriminaliteta su dužni u roku od najviše trideset dana izvjestiti državno odvjetništvo o radnjama koje su poduzeli po pitanju prijave o nastalom štetnom događaju te prikupiti dokaze koji će potkrijepiti tvrdnje iz kaznene prijave ili će ih u slučaju ne postojanja dokaza, prijavu proglasiti neutemeljenom.<sup>5</sup> Ukoliko policijski službenici prikupe dovoljan broj jasnih i legitimnih dokaza o tome da su tvrdnje i okolnosti iz kaznene prijave o gospodarskoj prijevari točne te da postoje pretpostavke i osnovana sumnja da je kazneno djelo u gospodarskom poslovanju počinjeno, to se prijavljuje nadležnom državnom tijelu, sudu, koje će tu prijavu dalje procesuirati i postupati s njom u skladu sa zakonskim aktima kojima je definirana ova vrsta prijevare.

---

<sup>5</sup> D. Bedi, Analiza suzbijanja gospodarskih prijevara u Republici Hrvatskoj, Zagreb, 2011., str. 417

### **3. FORENZIČNO RAČUNOVODSTVO**

Forenzično računovodstvo grana je ekonomske i forenzične znanosti koja u svom djelovanju primjenjuje istražiteljske i računovodstvene vještine kako bi otkrila različite oblike financijskih manipulacija iskazanih u financijskim izvještajima te kako bi dokazala i spriječila gospodarsko-kriminalne i druge nedopustive radnje koje su izvan računovodstvenih standarda i propisanih zakona. Kraj 20.-og i početak 21.-og stoljeća obilježava sve veća potreba za razvojem forenzičnog računovodstva te je uloga forenzičnih istražitelja sve važnija u gospodarskom poslovanju.

#### **3.1. RAZVOJ FORENZIČNOG RAČUNOVODSTVA**

Prijevare u poslovanju sve su češća pojava u globalnom gospodarskom okruženju pa tako i manipulacije u računovodstvu putem financijskih izvještaja. Razlog tomu leži u tome što su menadžeri i vlasnici poduzeća vrlo maštoviti i vješti u lažiranju i korekciji financijskih izvještaja kako bi prikazali bolju sliku o svom poduzeću u javnosti iz raznih razloga, a jedan od najučestalijih jest kako bi privukli potencijalne investitore. Velika većina takvih malverzacija i prijevara zauvijek ostane skrivena dok je onaj dio koji je otkriven izazvao enormne računovodstvene skandale pa i propast samih poduzeća. Da bi se investitori borili protiv takvih nedjela više nije dovoljna samo revizija financijskih izvještaja jer je praksa pokazala da su financijski izvještaji koji su izazvali najveće svjetske računovodstvene skandale bili revidirani po samoj inerciji zakonskih akata. Revizija jest prva linija obrane od neistinitog financijskog izvještavanja, ali određeni oblici gospodarskih subjekata čak nisu po zakonu dužni revidirati ih i kao takve objavljivati. Stoga da bi investitori, potencijalni partneri ili pak vjerovnici zaštitili svoje interese od potencijalnih prijevara i lažiranih financijskih izvještaja pojavljuje se forenzično računovodstvo.

U počecima forenzično je računovodstvo uglavnom bilo u svrsi otkrivanja prekršaja u poštivanju i primjeni računovodstvenih i zakonskih odredbi te dokazivanju poslovnih prijevara pred sudom. Poslovni su forenzičari najčešće imali ulogu sudskog vještaka



te su bili eksterni, odnosno neovisni i samostalni poznavatelji knjigovodstvenih načela i propisa.

Prvi poznati slučaj korištenja usluga iz forenzičnog računovodstva jest onaj iz Antwerpena u Nizozemskoj. Tada je nastavnik i knjigovođa Hercule De Cordes svjedočio u svojstvu današnjeg sudskog vještaka odnosno forenzičnog računovođe. Poznato je da je svjedočio o forenzičnim istraživanjima na barem tri slučaja iz 1554., 1559., i 1570. godine.

Tek se 1946. godine prvi puta upotrebljava izraz forenzično računovodstvo.

U 2. svjetskom ratu bila je uvelike naglašena uloga američkog FBI-a u korištenju računovođa prilikom istraga računovodstvenih i financijskih malverzacija. U tom razdoblju FBI ih je zaposlio preko 500. Danas, FBI u svojim službama zapošljava i koristi usluge od oko 600 istražitelja koji posjeduju vrhunska znanja iz oblasti računovodstva, a mnogi od njih su i ovlašteni revizori.

Dakle, u prošlosti se forenzično računovodstvo manifestiralo kroz razne oblike i uloge dok se danas uglavnom širi i razvija komercijalno forenzično računovodstvo. Ono je uglavnom eksterno, odnosno nije sastavni dio unutarnje korporacijske organizacije i glavna mu je uloga otkriti, spriječiti i pronaći dokaze o već nastaloj prijeviri. Vrlo je važno za potrebe potencijalnih investitora, vjerovnika pa i samih menadžera poduzeća. U slučajevima kada rezultate istraživačkog rada forenzičnog računovodstva koristi jedino naručitelj i kada ti rezultati nisu dostupni široj javnosti niti spadaju u domenu javnih dokumentata tada komercijalno forenzično računovodstvo jeste neformalizirana djelatnost. Takva vrsta forenzične djelatnosti temelji se na visokoj stručnosti i profesionalnosti računovodstvenog forenzičara te na njegovom ugledu. U razvijenijim zemljama svijeta forenzičari uživaju ugled samim time što moraju dobiti ovlaštenje od državnih institucija nadležnih za to područje te tako postaju certificirani forenzičari računovođe, dok u velikom broju nerazvijenih zemalja ne postoje nikakva ovlaštenja za obavljanje komercijalne forenzične djelatnosti.

Vanjski korisnici financijskih izveštaja sve su oprezniji i pažljiviji pri donošenju poslovnih odluka obzirom na loša iskustva iz svjetske poslovne prakse po pitanju računovodstvenih prijevira. Stoga je danas forenzično računovodstvo najbrže rastuća

grana računovodstvene i ekonomske znanosti. Većina banaka i osiguravajućih društava diljem svijeta uvode praksu da u sklopu svojih računovodstvenih odjela osnuju i uspostave sektor za forenzično računovodstvo. Obzirom da se prijave događaju u sve većem broju te da se nastoje što bolje prikriti, potrebno je konstantno unaprjeđivati metode njihova otkrivanja i sprječavanja. Smatra se da će u budućnosti forenzično računovodstvo biti jedan od navažnijih segmenata u poslovanju svakog poduzeća.

### **3.2. FORENZIČNO RAČUNOVODSTVO U PRAKSI**

U praksi, forenzično se računovodstvo koristi kako bi se pomoću njegovih tehnika i metoda otkrilo što se u poslovanju nekog poduzeća pogrešno radi, nadalje što se pogrešno prikazuje i izvještava, postoje li krađe ili pranje novca u poduzeću, ispituje se da li postoje prijave ili krivotvorenja te da li se nalaze tragovi korupcije unutar pojedinog segmenta organizacije poduzeća. Ono služi kao najviši stupanj istraživanja u slučaju da postoji sumnja u prijave. Američki institut ovlaštenih javnih računovođa (American Institut of certified Public Accountants – AICPA)<sup>6</sup> dijeli forenzično računovodstvo prema namjeni u dvije kategorije:

- istražiteljske usluge koje se mogu koristiti za svjedočenje na sudu
- usluge u sudskim sporovima u kojima forenzični računovođe djeluju kao sudski vještaci.

Kod istražiteljskih usluga forenzični računovođe se bave istraživanjem prijevera pri kojem koriste svoje vještine iz računovodstva. Dok usluge u sudskim sporovima obuhvaćaju forenzičarevo svjedočenje te vrednovanje imovine kao što je to potrebno u slučajevima razvoda ili podjele imovine na suvlasnike. Najčešće vrste prijevera u praksi na području računovodstva vezane su uz: nepoštivanje zakonskih propisa, krivotvorenje podataka i knjigovodstvenih isprava, prikazivanje fiktivnih događaja, iskrivljavanje poslovnih događaja i prikrivanje krađe novca i ostale imovine. Sve se te vrste prijevera koriste kako bi pojedinac sebi protupravno priskrbio određenu imovinsku korist i s tim ciljem čini vrlo širok spektar malverzacija kako bi prijevera

---

<sup>6</sup> V. Belak, Poslovna forenzika i forenzično računovodstvo, Zagreb, Belak Excellenes d.o.o., 2011., str.42

ostala neotkrivena. Stoga danas računovodstveni forenzičari moraju posjedovati mnoga znanja i vještine pa je čak nerijetko potrebno i formirati timove forenzičara od kojih je svaki ekspert na određenom polju. Najvažniji dio forenzičarskog posla za kojeg forenzičar mora imati znanja i vještine jest računovodstvo jer najveći dio posla u istraživanju oduzimaju proučavanja računovodstvenih podataka i financijskih izvještaja. Tako forenzičar mora detaljno poznavati međunarodne računovodstvene standarde, porezne zakone i strukturu financijskih izvještaja. Druga važna grana u poslovnoj forenzici jest revizija. Forenzičar treba posjedovati revizorska znanja i vještine kako bi bio u stanju realno procijeniti revizorske nalaze te kako bi znao procijeniti koliko se točno može pouzdati u revizorske izvještaje. Mnogi se revizorski testovi koriste i u samim forenzičnim istraživanjima. Nadalje, forenzičar treba posjedovati vještine i iz strateškog računovodstva kojem su fokusu financijske pozicije. Važno je poznavanje ovog segmenta jer se bavi analizom financijskih izvještaja, planiranje, definiranjem relevantnih informacija, analizom kretanja cijena dionica, istraživanjem metoda kreativnog računovodstva i slično.

Poznavanje informatičkih segmenata poslovanja danas je jako bitno jer se svi podaci pohranjuju na računala i računalne sustave. Forenzičar ne mora biti informatički stručnjak, ali bi trebao biti dobar poznavalac informatičko-računovodstvenih programa koji su danas uvelike usavršeni u detekciji sumnjivih podataka koji upućuju na potencijalnu prijevaru. Znanja i vještine iz statistike forenzičar treba posjedovati jer mora obaviti statističke obrade mnogih podataka i odnosa u financijskoj analizi te mora znati protumačiti statističke pokazatelje i podatke poslovanja. Danas su moguće mnoge manipulacije statističkim podacima pa forenzičar mora biti oprezan i treba biti i vrstan statističar.

Istraživačke sposobnosti neophodne su za forenzičara jer mora znati što i gdje će tražiti, na koji način će tražiti i kako će voditi intervju sa svjedocima i potencijalnim počiniteljima prijave. Potrebno je da pri svojoj istrazi zna koristiti i video zapise ukoliko je potrebno i ukoliko takve zabilješke postoje. Ova vrsta sposobnosti potrebna u forenzičnom istraživanju se stječe vremenom i učenjem od iskusnijih te posebnim vrstama edukacije i samom praksom.

Poznavanje pravnih propisa jedan je od najvažnijih dijelova istraživačkog posla posebno za forenzičara koji mora prikupiti i pripremiti dokaze za sudski postupak. Forenzičari moraju dobro poznavati istražiteljske poslove kako bi prikupljeni dokazi bili pravovaljani i neoborivi na sudu.

### **3.3. PODJELA FORENZIČARA I NJIHOVIH USLUGA**

Današnjim razvojem i rastom prijevара u gospodarskom poslovanju razvija se i forenzično računovodstvo te se njegove usluge vremenom dijele na više vrsta. Dije se ovisno o forenzičarevom angažmanu i to na:

- državni inspektori – forenzičari
- interni revizori – forenzičari
- komercijalni računovodstveni forenzičari
- sudski vještaci.

Državni inspektori jesu forenzičari zaposleni u određenim državnim tijelima zaduženim za praćenje poslovanja i procesuiranje prijevара. Tako ova vrsta forenzičnih usluga obuhvaća tri skupine forenzičara: istražitelji tužiteljstva, inspektori porezne uprave i policijski inspektori u odjelu za suzbijanje gospodarskog kriminala.

Interni revizori jesu zaposlenici određenog poduzeća i stručno su osposobljeni i obrazovani kako bi bili u stanju otkriti teže prijevare u poslovanju tvrtke. Danas većina velikih globalnih kompanija ima svoje podružnice diljem svijeta te je jako teško pratiti postupke menadžera i ostalih zaposlenika pa je gotovo neophodno provoditi česta forenzična ispitivanja kad god postoji sumnja na određenu prijevара, krađu, isisavanje novca iz kompanije ili pak lažiranje finansijskih izvještaja. Danas se interna forenzična istraživanja u najvećoj mjeri provode u globalnim osiguravajućim društvima i bankama. Najbrojnija skupina forenzičara danas jest ona komercijalnih računovodstvenih forenzičara. Obzirom da zbog sve bržeg rasta prijevара u gospodarskom poslovanju državni inspektori nisu u mogućnosti pokriti sva forenzična istraživanja, razvija se skupina komercijalnih računovodstvenih forenzičara. Oni se dijele na: računovodstvene forenzičare, revizore prijevара i računalne forenzičare. Revizor

prijevare jest posebno osposobljen računovođa na području revizije financijskih izvještaja koja je usmjerena ka otkrivanju, dokazivanju i prevenciji prijevare. Pored ovih ciljeva forenzični je računovođa usmjeren i na istraživačke tehnike. On posjeduje znanja o pribavljanju dokaza, o primjeni statističkih podataka, posjeduje komunikacijske vještine te poznaje pravnu regulativu sustava određene države. U praksi revizor prijevare djeluje na užem polju forenzične znanosti od forenzičnog računovođe iako je i on u suštini forenzični računovođa.

Sudski vještaci jesu forenzični računovođe, ali djeluju na vrlo uskom polju financijsko-računovodstvene forenzike. Usmjereni su na forenziku već nastale prijevare, a njihovo se djelovanje temelji na dokazima koje dobiju od suda. Oni ne pribavljaju dokaze već vještače postojeće i moraju posjedovati vještinu svjedočenja na sudu kako bi prezentirali svoje vještačenje nad predočenim dokazima. Sudski vještaci ne rade na otkrivanju i sprječavanju potencijalnih poslovnih prijevera kao što nerijetko rade forenzični računovođe, ali ako forenzični računovođa želi postati sudski vještak onda mora proći zakonsku proceduru imenovanja. Sudski vještak mora biti i forenzični računovođa, ali svaki forenzičar ne mora biti sudski vještak.

Struka forenzičnog računovodstva se u razvijenim zemljama danas toliko razvila da se forenzičari specijaliziraju za pojedine segmente i vrste prijevera u gospodarskom poslovanju, a po potrebi se organiziraju i timovi forenzičara od kojih je svaki specijaliziran za određeni segment.

## 4. PRIJEVARE U POSLOVANJU S DOBAVLJAČIMA

Obveze prema dobavljačima jedan su od važnijih segmenata poslovanja svakog poduzeća jer su nezaobilazan faktor u procesu bilo koje proizvodnje. Stoga je veoma važno staviti naglasak na poslovanje s njima te isto konstantno analizirati i vršiti forenzične istrage. Dakle, može se zaključiti da su vrlo moguće i prijevare u poslovanju s dobavljačima koje je potrebno pravovremeno uočiti, istražiti i dokazati, a forenzično računovodstvo u tom procesu ima vrlo važnu ulogu.

Ova se vrsta poslovnih prijevara odnosi na prijevare počinjene od strane zaposlenika tvrtke koja naručuje određenu robu ili usluge, a čine ih kako bi za sebe osobne stekli neku protupravnu imovinsku korist. Zaposlenik tvrtkinim novcem plaća određenu fakturu dobavljača koja je u stvarnosti ili faktura koju je on ispostavio ili faktura koja se odnosi na robu koju je kupio za osobne potrebe. Dobavljač može biti involviran i upoznat sa prijevaram ili pak može nesvjesno biti uvučen u prijevaru. Kod trikova ove vrste prijevara, izvršitelj odnosno zaposlenik koristi lažne dokumente kao što su fakture, narudžbenice ili računi kreditnih kartica kako bi iznudili odobrenje plaćanja od strane poslodavca za određenu lažnu svrhu. Stvarna se isplata novca vrši od strane poduzeća prema dobavljačima i to na isti način kao da je riječ o svakom drugom legitimnom plaćanju.

Svrha ove vrste prijevara nije u tome da tvrtka izda lažni nalog za plaćanje, već da zaposlenik koji osmišlja i izvodi prijevaru uspije uvjeriti svog poslodavca, odnosno obmanuti ga da odobri nalog za plaćanje koje u stvarnosti ne tereti tvrtku. Trikovi u izvođenju prijevara s dobavljačima uglavnom se dijele na tri kategorije, i to:

- trikovi lažnih tvrtki (Shell companies)
- nesvjesne prijevare dobavljača
- prijevare osobnih kupnji.

#### 4.1. TRIKOVI LAŽNIH TVRTKI (SHELL COMPANIES)

Lažne su tvrtke zapravo lažni entiteti u prijevarama s dobavljačima koji su kreirani isključivo kao bi služili prevarantskim aktivnostima. Često u praksi ovakve tvrtke imaju isključivo svoje izmišljeno ime i jedan poštanski sandučić kojeg zaposlenik prevarenog poduzeća, a ujedno i osnivač lažne tvrtke koristi kako bi prikupio isplate iz lažnih plaćanja. U pravilu, nalozi koje prevareno poduzeće izdaje za plaćanje dobavljaču izdani su na ime te lažne tvrtke, prevarant nerijetko otvara i račun u banci na ime svoje nove tvrtke gdje je on naveden kao autorizirani potpisnik računa. Tipično za ove prijevare jest da prevarant jednostavno pošalje lažnu fakturu žrtvinom računovodstvenom odjelu nadajući se da će bez provjeravanja ista biti plaćena. Prevarant vjeruje da će potencijalno prevareno poduzeće odobriti nalog za plaćanje bez da uistinu i fizički provjeri da li je proizvod zaprimljen na skladište. Ovakva vrsta prijevare u poslovanju s dobavljačima uglavnom funkcionira na modelu zasićenja odnosno prevarant šalje veliki broj lažnih faktura velikom broju tvrtki očekujući da će određeni postotak tih faktura biti i naplaćen.

##### 4.1.1. FORMIRANJE LAŽNE TVRTKE

Ovaj naizgled jednostavan postupak ipak za sobom povlači i mnogo lažiranih dokumenata i radnji od strane osnivača lažne tvrtke kako bi ona imala status stvarnog poduzeća. Tako, prilikom samog otvaranja žiro računa u banci, prevarant u većini slučajeva mora banci dostaviti izvod iz sudskog registra odnosno određeni certifikat koji dokazuje osnivanje same tvrtke ili pak certifikat s imenom lažne tvrtke. Bilo koji od ovih dokumenata prevarant mora dobiti putem određenog državnog tijela ili lokalne samouprave pa postoji mogućnost da oni budu krivotvoreni, ali vjerojatnije je da će jednostavno priložiti potrebnu dokumentaciju tako što će pribaviti sasvim legitimne dokumente od države ili lokalne uprave sjedišta lažne tvrtke.

Ukoliko se utvrdi da neka lažna tvrtka lažno naplaćuje određene proizvode ili usluge, forenzičari koji istražuju tu vrstu prijevare mogu lako ući u trag vlasniku dobavljačke odnosno lažne tvrtke. Tako dokumenti korišteni prilikom otvaranja računa u banci za

lažnu tvrtku mogu često pomoći forenzičarima u identificiranju osobe koja zapravo stoji iza lažnih naplata. Ukoliko se ispostavi da je korumpirani zaposlenik osnivač lažne tvrtke istu osnovao na svoje ime, istraživanje javnih zapisnika koje posjeduje i čuva lokalni sud može ga otkriti kao prevaranta u ovom slučaju. Zbog toga zaposlenik prevarant nerijetko svoju lažnu tvrtku osniva na ime neke druge osobe koja može biti, ali češće uopće niti nije sudionik prijevare. Primjerice, u jednom slučaju zaposlenik prevarant ukrao je približno 4 milijuna dolara iz tvrtke u kojoj radi, a putem lažne tvrtke koju je osnovao na ime svoje supruge. Tako osnovana tvrtka prevarantima dodaje još jedan zaštitni sloj kako bi njihove prijevare bile što dalje od očiju forenzičara. Nerijetko muški prevaranti pri osnivanju fiktivne tvrtke koriste se i djevojačkim prezimenom svoje supruge kako bi dodatno udaljili vlastito ime od te fiktivne tvrtke.

Jedan od još učinkovitijih načina da prevarant sakrije svoj identitet u prijevarama s lažnom tvrtkom jest da samu tvrtku osnuje pod lažnim imenom. Još je jedan poznat slučaj prijevare u kojoj je prevarant koristio iskaznicom svog kolege kako bi osnovao lažnu tvrtku. Nakon toga je započeo sa naplaćivanjem lažnih usluga svome poslodavcu. Tako je u konačnici zaradio približno dvadeset tisuća dolara, a krajnji su računi bili priloženi na račun lažne tvrtke. Novac je podizan sa računa putem bankomata.

Kao problem u osnivanju lažne tvrtke pojavljuje se i adresa subjekta, odnosno adresa gdje će lažni nalozi biti prikupljeni. Vrlo često se dešava da prevarant unajmi određeni poštanski sandučić i u osnovačkoj ga dokumentaciji prijavi kao adresu svoje tvrtke dok neki pak prijavljuju svoju kućnu adresu. U jednom slučaju voditelj jednog odjela u poduzeću osnovao je lažnu tvrtku koja je bila naslovljena na kućnu adresu njegova prebivališta. Tvrtci u kojoj je zaposlen kroz dvije godine poslao je vrlo mnogo faktura koje su dosegle 250.000 američkih dolara te ih uredno naplatio.<sup>7</sup> U konačnici, prijevaru je tek otkrio novozaposleni službenik poduzeća. On je obrađivao jednu fakturu lažne tvrtke i primijetio da je adresa tog dobavljača ista ona na kojoj živi i njegov šef, odnosno voditelj odjela u kojem radi. Vjerojatno, da je voditelj odjela koristio poštanski sandučić, a ne svoju kućnu adresu na fakturama, mogao je i dalje nastaviti sa svojom prijevarom.

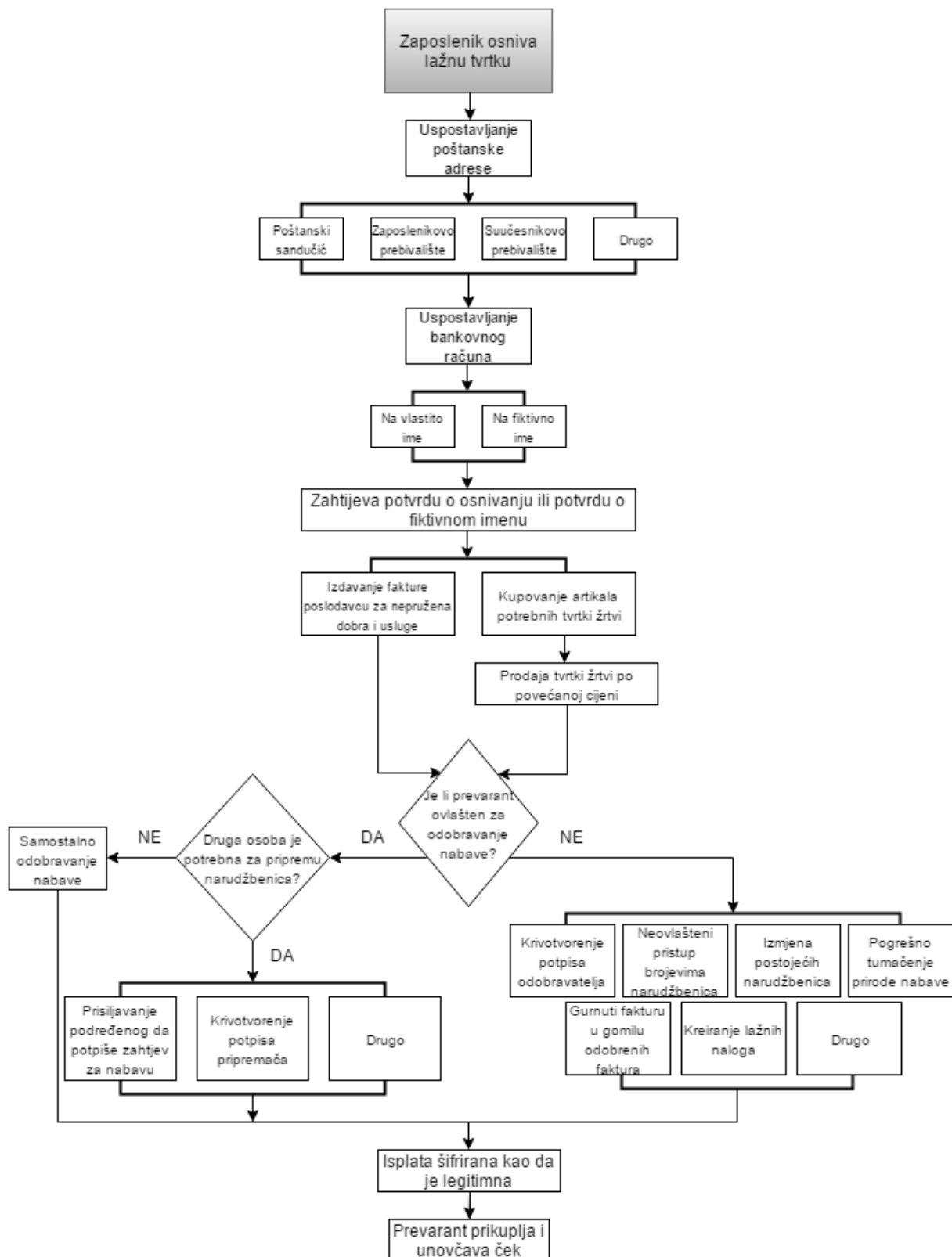
---

<sup>7</sup> M. Kranacher, R. A. Riley, J. T. Wells, *Forensic Accounting and Fraud Examination*, USA, Wiley, 2011., str. 327



Veliki razlog oklijevanja u korištenju poštanskih sandučića kao adrese leži u tome što veliki broj poduzeća oprezno provjerava adresu dobavljača te često ne žele slati odobrene naloge plaćanja dobavljačima koji nemaju adresu ulice na fakturi. Detalji poput nepostojanja adrese sami po sebi signaliziraju na postojanje potencijalne prijevare i zbog toga mnogi prevaranti danas kao adresu lažne tvrtke koriste adresu svoje rodbine, nekog prijatelja ili pak suučesnika kao mjesto prikupljanja lažnih naplata.

Shema 1.: Prijevarena lažna tvrtka



Izvor: M. Kranacher, R. A. Riley, J. T. Wells, Forensic Accounting and Fraud Examination

#### *4.1.2. SLANJE LAŽNIH FAKTURA*

Kada prevarant odredi adresu, osnuje lažnu tvrtku te kada otvori račun u banci, može započeti sa slanjem lažnih faktura te ih naplaćivati svom poslodavcu. Fature se mogu proizvesti na mnogo načina, na primjer profesionalnim printerom, pisaćom mašinom ili pak osobnim računalom. Kvaliteta izrade tih faktura nije odlučujući faktor koji bi prevagnuo da li će lažna faktura biti plaćena ili neće, važno je samo da ima propisanu formu i da sadrži sve potrebne podatke kako bi zadovoljila računovodstvene standarde i zakonske propise.

#### *4.1.3. ODOBRENJE LAŽNIH FAKTURA*

Sama proizvodnja faktura ne predstavlja problem u prijevama lažnih tvrtki već je problem kako postići da tvrtka žrtva plati lažnu fakturu. Dakle, ključni dio prijave jest autorizacija, odnosno odobrenje za plaćanje. Nerijetko se u praksi događa da je sam prevarant u poziciji da odobrava plaćanje faktura koje je kao prevarant sam izdao u ime svoje lažne tvrtke. U jednom slučaju menadžer poduzeća je odobrio plaćanje u vrijednosti od 6 milijuna dolara i to sve fakture lažne tvrtke koju je on sam osnovao. Slično tome, jedan je zaposlenik osnovao lažnu špediciju i fakture za usluge prijevoza slao tvrtci u kojoj je zaposlen. Osobno je bio zadužen za odobrenja plaćanja te na osnovu tih faktura odobrio plaćanja u iznosu višim od pedeset tisuća dolara koje je naplatio u ime svoje lažne tvrtke. Lako je za pretpostaviti da će zaposlenici koji imaju moć da odobre plaćanja biti među onima koji će se potencijalno baviti prijevama iz razloga što imaju puno manje prepreka za svladati tijekom samog procesa prijave.

Manja promjena ove metode korištena je u drugom slučaju. Žrtvina organizacija u ovom slučaju valjano je zatražila naloge za isplatu te da budu pripremljeni i odobreni od strane više različitih osoba. Prevarant je u ovom slučaju imao moć odobravanja plaćanja, ali nije imao dozvolu da ujedno i priprema naloge za koje ima mogućnost odobravanja. Zato je on kreirao lažne naloge i krivotvorio kolegine inicijale koji je bio zadužen za pripremu naloga. Obzirom da je imao moć odobravanja plaćanja, prevarant je iste te krivotvorene naloge isplaćivao na račun svoje lažne tvrtke. Time su

bili zadovoljeni uvjeti poduzeća da dvije različite osobe potpišu i odobre plaćanje fakture.

Sva poduzeća ne zahtijevaju uvijek obradu naloga prije samog odobrenja plaćanja već se u mnogim poduzećima isti izdaju i s manje formalnim procedurama. Na primjer, direktor neprofitne tvrtke jednostavno je podnio zahtjev za isplatu svom računovodstvenom odjelu. Obzirom da je on bio direktor njegovi su zahtjevi imali veliku težinu u organizaciju i nisu se preispitivali od strane neke druge osobe. Poduzeće je neprestano odobravalo naloge bez obzira o kojoj tvrtki dobavljaču se radi i bez obzira o kolikim se iznosima radi. Ove su aktivnosti rezultirale time da je direktor od poduzeća koje je vodio iznudio 35.000 dolara za fiktivne usluge koje su pružale lažne tvrtke koje je on sam osnovao. Ovdje uopće nisu bile potrebne fakture kako bi se odobrile isplate. Zahtjevi za isplatu na sebi su sadržavali primatelja, iznos te ukratko razlog zbog čega treba izvršiti isplata. Sve to je olakšavalo direktoru da traži lažne isplate u tolikoj mjeri da je na kraju imao tri lažne tvrtke koje su istovremeno vršile prijevare nad žrtvom. Očito, prevarant je u ovom slučaju kao direktor imao veliku širinu ovlasti te je bilo malo moguće da će ga netko od određenih pokušati spriječiti u prijevari. Ovaj bi slučaj trebao poslužiti kao primjer kako neuspjeh u zahtijevanju odgovarajuće potpore za plaćanja može dovesti do prijevare.

#### *4.1.4. LAKI ODOBRAVATELJI*

U slučaju da prevarant kao zaposlenik poduzeća nema mogućnost da sam odobrava isplate, onda je sljedeća najbolja mogućnost da je osoba koja ima autoritet nepažljiva ili ima prekomjerno povjerenje u svoje podređene. Takvi se voditelji određenih sektora u poduzeću nazivaju lakim nadzornicima te često meta neetičnih zaposlenika. Na primjer, zaposlenik je sa suučesnikom osnovao lažnu tvrtku koja se bavila prodajom kompjutorskih dijelova i prodao je dijelove i uslugu montaže tih dijelova svom poslodavcu. Prevarantov nadređeni nije puno znao o računalima te zbog toga i nije išao u detaljnu analizu i procjenu da li su lažne fakture bile prekomjerne u svojim iznosima i da li su uopće bile potrebne. Stoga je on bio prisiljen osloniti se na svog zaposlenika koji mu je podređen, odnosno na samog izvršitelja prijevare da provjeri valjanost i potrebu te kupovine. Zbog toga je poduzeće žrtva pretrpjelo novčani gubitak u iznosu od dvadeset tisuća dolara.

#### *4.1.5. OSLANJANJE NA LAŽNE DOKUMENTE*

Ukoliko zaposlenik sklon prijeverama nema moć odobravanja plaćanja prema dobavljačima te nema niti nadređenog koji je lak odobravatelj, onda on mora osobno ispravljati i krivotvoriti naloge koji će proći kroz uobičajeni proces odobravanja plaćanja. Ovakva prijevera uvelike ovisi o tome koliko je nalog koji je ispravljan autentičan da se ne bi primijetila malverzacija nad njim. Ako je prevarant sposoban proizvesti određene narudžbenice i izvješća koja potvrđuju informacije na lažnoj fakturi onda on bez velikih poteškoća može ostvariti isplatu koja ide u korist računa njegove lažne tvrtke.

#### *4.1.6. SURADIVANJE*

Suradivanje između nekolicine zaposlenika tijekom prijevere često se koristi kako bi se savladale unaprijed dobro osmišljene unutarnje kontrole u poduzeću koje je žrtva prijevere. Primjerice, u tvrtki sa jasno definiranom raspodjelom dužnosti, funkcije nabave dobara ili usluga, odobravanja kupovina, primanja dobara i usluga te plaćanja dobavljačima trebale bi biti odvojene i za svaku bi zasebno trebao biti odgovoran drugi zaposlenik. Ukoliko se u poslovanju poduzeća ovakav proces strogo poštuje, onda je izuzetno teško za bilo kojeg zaposlenika da samostalno i uspješno izvede prijeveru.

Istraživanja prijevera u praksi uključivala su više slučajeva u kojima su se zaposlenici udruživali i surađivali kako bi zaobišli mjere zaštite od prijevere koje je njihov poslodavac postavio unutar svoje organizacije. Na primjer, odgovorna osoba u skladištu poduzeća i djelatnik zadužen za naručivanje dijelova surađivali su kako bi kupili oko tristo tisuća vrijednosti nepostojeće opreme. Službenik bi tako pokretao lažne transakcije nakon što dobije odobrenje da naruči dijelove za koje je on sam tvrdio da su neophodni poduzeću. Takve su narudžbe dalje proslijeđene tvrtkinom dobavljaču koji je u suradnji sa dvojicom prevaranata pripremio lažne fakture za ispostavljene dijelove te ih isporučio poduzeću žrtvi prijevere. Nadalje, voditelj skladišta potvrdio bi zaprimanje robe koja je predmet ove fiktivne isporuke. Počinitelji su jednostavno izvršili prijeveru bez izlaženja iz okvira dužnosti za koje su i bili ovlašteni.

Slično ovom primjeru, u drugom su slučaju tri djelatnika poduzeća osnovala lažnu tvrtku kako bi stjecali protupravnu imovinsku korist naplaćujući svom poslodavcu različita dobra i usluge. Prvi je djelatnik imao ovlast naručivanja dijelova i usluga, drugi je bio agent za kupovinu te je pomagao u odobravanju narudžbi krivotvoreći pritom izvještaje nabave u pogledu usporedbe cijena. Prvi je djelatnik također bio zadužen i za zaprimanje dijelova na skladište, dok je treći djelatnik prevarant bio menadžer odjela zaduženog za plaćanje računa te je tijekom ove prijevare osiguravao da lažne fakture budu isplaćene. Niti jedan od ovih učesnika u prijevarama nije ju mogao samostalno izvesti.

Ovi slučajevi prikazuju kako surađivanje, u izvršenju prijevare, između dva ili više zaposlenika jednog poduzeća u kojem su jasno definirane i raspodijeljene dužnosti u procesu nabave može biti vrlo teško za identifikaciju i razotkrivanje. I u slučaju kada poduzeće uredno slijedi sve kontrole, u jednom dijelu svog poslovanja mora se osloniti na iskrenost i poštenje svojih djelatnika kako bi sve besprijekorno funkcioniralo. Najvažnija svrha razdvajanja ovlasti unutar organizacije jest da se spriječi prevelika kontrola nad jednom funkcijom od strane samo jednog djelatnika poduzeća. Takva raspodjela ovlasti pruža ugrađeni unutarnji nadzor gdje sve radnje jedne osobe na neki način provjerava druga osoba zaposlenik poduzeća. Ali postoje i slučajevi gdje su svi u hijerarhiji odgovornosti korumpirani pa su čak i odgovarajuće unutarnje kontrole itekako savladive.

#### *4.1.7. KUPOVANJE LAŽNIH USLUGA*

Velika većina prijevarama koja se izvede putem korištenja lažnih tvrtki uglavnom radije koristi kupovinu određenih usluga ispred kupovine dobara. Osnovni razlog zašto se više koriste usluge leži u tome što one nisu opipljive i ne pojavljuju se u fizičkom obliku. U slučaju kada zaposlenik osnuje lažnu tvrtku kako bi svojoj tvrtci poslodavcu fiktivno isporučivao dobra, ta dobra zapravo nikada neće stići u skladište pa će poduzeće prilikom utvrđivanja stanja inventara i uspoređujući svoje kupovine utvrditi određeni manjak te tako i otkriti prijevarama. Međutim, ukoliko zaposlenik putem svoje lažne tvrtke pruža određene usluge, puno je teže da žrtva utvrdi kako te usluge zapravo nikad nisu

učinjene. Iz tog razloga mnogi se prevaranti odlučuju osnovati lažnu tvrtku za uslužnu djelatnost i uglavnom svojim poslodavcima pružaju savjetodavne usluge.

#### *4.1.8. PRIJEVARA „PROLAZA KROZ“*

U do sad objašnjenim vrstama prijevara putem lažnih tvrtki, poduzeće koje je žrtva te prijevara plaćalo je potpuno fiktivna dobra ili usluge što i jest najčešća formula za prijevaru ove vrste. Međutim, postoji i jedna potkategorija prijevara lažnih tvrtki u kojima se isporučuju i bivaju plaćena stvarno isporučena dobra ili pružene usluge. Poznate su kao prijevara prolaza kroz.

Ovu vrstu prijevara uglavnom izvode zaposlenici koji imaju ovlast obavljanja kupnji u ime poduzeća. Prilikom kupnje, umjesto direktno od dobavljača, zaposlenik osniva lažnu tvrtku i kupuje robu putem nje od dobavljača. Nadalje, iz lažne tvrtke preprodaje robu svom poslodavcu po povišenoj cijeni i tako ostvaruje zaradu na transakciji. Najbolji primjer prijevara prolaza kroz slučaj je u kojem je direktor odjela imao ovlast za kupnju računalne opreme za potrebe poduzeća. Obzirom na njegovu stručnost i znanje po pitanju računalne opreme i obzirom na njegov visoki položaj u poduzeću, njegov rad nije bio pod adekvatnim nadzorom. Stoga je on osnovao lažnu tvrtku u inozemstvu i kupio korištena računala preko nje, a nakon toga ih preprodao svome poslodavcu. Naravno, po znatno višoj cijeni. Prvu ratu koju je naplatio iskoristio je kako bi otplatio dugove lažne tvrtke prema prvotnom dobavljaču, a daljni priljevi novca od te transakcije bili su njegov profit putem kojeg je zaradio više od 4 milijuna dolara.

#### **4.2. NESVJESNE PRIJEVARE DOBAVLJAČA**

Nekolicina prevaranata kao temelj svojih prijevara sa dobavljačima koriste stvarne fakture stvarnih dobavljača radije nego da se koriste instrumentom lažne tvrtke. Nesvjesne prijevara dobavljača također spadaju u jednu od vrsta poslovnih prijevara koje čine zaposlenici u poslovnom odnosu između njihovog poslodavca i određenog dobavljača. Ova vrsta prijevara nazvana je nesvjesnom od strane dobavljača zato što zaposlenik pomoću stvarnog dobavljača tvrtke vrši prijevaru, a da on sam nije direktno

i svjesno uključen u proces prijevare. Dakle, u ovakvim slučajevima prevarant na određeni način vara i samog dobavljača, ali mu ne čini novčanu štetu već ga svojim postupcima dovodi u zabludu.

#### 4.2.1. PRIJEVARE DVOSTRUKIH PLAĆANJA

Prijevare dvosturkih plaćanja poznate su još i kao „plati pa vrati“<sup>8</sup> prijevare u poslovanju s dobavljačima. Kod ove vrste prijevera djelatnici prevaranti ne izrađuju samostalno fiktivne fakture već oni po stvarnim fakturama stvarnih dobavljača namjerno provode pogrešne isplate za stvarno zaprimljenu robu. Dakle u ovom slučaju prevarant namjerno dva puta plati jednu fakturu dobavljača. Primjerice, jedan je zaposlenik ovlašten za pregled pristigle pošte te obradu zahtjeva i odobrenje plaćanja dobavljačima. Taj zaposlenik može namjerno neke račune platiti dva puta u punom iznosu i potom tražiti od dobavljača da jedan iznos fakture vrati natrag. Prilikom povratka naloga prevarant ga jednostavno može presresti te položiti na svoj vlastiti bankovni račun.

Druga varijanta izvođenja prijevare plati pa vrati jest namjerno plaćanje fakture pogrešnom dobavljaču. Ovdje zaposlenik zadužen za plaćanja određene naloge šalje na pogrešnu adresu. Dok je nalog na putu prema pogrešnom dobavljaču, zaposlenik prevarant naziva istog i objašnjava mu pogrešku te traži da mu se nalog vrati natrag. Kada nalog jednom stigne nazad, zaposlenik ga polaže na vlastiti račun, a odgovarajućem dobavljaču plaća nalogom za plaćanje kroz računovodstveni sustav.

U konačnici, postoji i treća opcija za izvršenje prijevera plati pa vrati. U ovom slučaju zaposlenik zadužen za plaćanja uistinu plaća stvarnom i odgovarajućem dobavljaču, ali mu prilikom isplate doznačuje znatno veći iznos u odnosu na onaj naznačen na fakturi. Nakon što izvede ovakvo plaćanje, prevarant odlazi do dobavljača i traži višak sredstava nazad. On osobno preuzima novac i uplaćuje ga na svoj bankovni račun čime nanosi štetu svome poslodavcu. Također zaposlenik može kupiti i više robe nego

---

<sup>8</sup> M. Kranacher, R. A. Riley, J. T. Wells, *Forensic Accounting and Fraud Examination*, USA, Wiley, 2011., str. 331



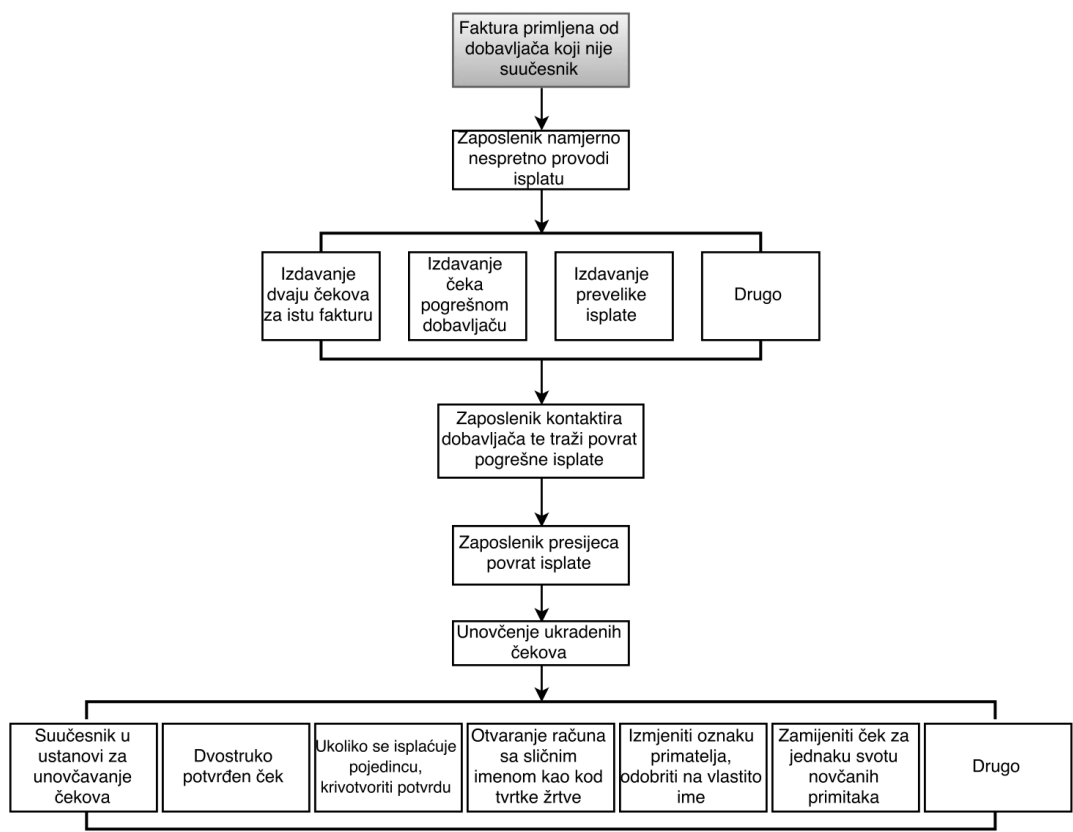
je potrebno te ju platiti. Nakon toga ima mogućnost višak vratiti dobavljaču i za to tražiti povrat novca kojeg također preuzima i uplaćuje na vlastiti račun.

#### *4.2.2. PRENAPLAĆIVANJE FAKTURA STVARNIH DOBAVLJAČA*

U mnogim slučajevima zaposlenici se koriste fakturama koje glase na ime postojećih dobavljača kako bi prouzrokovali lažne isplate. Ovakvi se trikovi nerijetko događaju u prijevarama koje uključuju mito kada je dobavljač svjesni suučesnik u prijevare, ali može se dogoditi i kada dobavljač nije svjestan da se preko njega odvija prijevare. U slučaju mita, koje predstavlja neobjelodanjen način plaćanja zaposlenika od treće strane, prijevare uvijek rezultira prenaplaćivanjem žrtvine tvrtke. Obično se se koriste lažne fakture ili se prenapuhuju troškovi stvarnih dobara ili usluga te određeni višak novca stečen napuhavanjem količina dobavljač daje podmićenom zaposleniku. Dakle, mito uključeno u cijenu ugovora uglavnom nesvjesno plaća poduzeće žrtva.

Također, i u slučaju kada dobavljač nije svjesni sudionik prijevare koriste se lažne fakture koje zaposlenik proizvodi za dobavljača koji redovno posluje sa njegovim poslodavcem ili on ponovno šalje fakturu u proces plaćanja, a već je jednom plaćena. Jednom kada zaposlenik proizvede lažnu fakturu on je prilikom isplate presretne i zadrži za sebe. Budući da je faktura izmišljena, postojećem dobavljaču neće ništa nedostajati niti će znati za plaćanje, a jedina žrtva ostaje prevarantov poslodavac koji plaća dobra ili usluge koje nikad ne primi.

Shema 2.: Prijevarena isplata



Izvor: M. Kranacher, R. A. Riley, J. T. Wells, Forensic Accounting and Fraud Examination

### **4.3. PRIJEVARE OSOBNIH KUPNJI**

Obzirom da poslovne prijevare u poslovanju s dobavljačima uglavnom podrazumijevaju zaradu novca, u praksu postoji i još jedna vrsta prijevara, a prilikom izvođenja iste zaposlenik prevarant kupuje određene stvari za sebe osobno, ali tvrtkinim novcem. Za ovu vrstu prijevare zaposlenik koristi tvrtkine račune kako za sebe osobno tako i za kupnju svojoj obitelji, prijateljima i slično. U jednom je slučaju tako visoko rangirana osoba unutar poduzeća osnovala tvrtku za svoga sina te je ista osoba upravljala i poslom sinovljeve tvrtke. On je na prijevaru osigurao da preko tvrtke svoga poslodavca kupi potrebne materijale i zalihe za tvrtku svoga sina te je također osigurao i novac kako bi izgradio jednu dodatnu sobu u svojoj kući. Ovim je slučajem prevarant u konačnici sebi priskrbio protupravnu imovinsku korist u visini od 50.000 dolara koristeći novac poduzeća u kojem je zaposlen.<sup>9</sup>

U suštini stvari pojavljuje se legitimno pitanje zašto ova vrsta prijevara zapravo ne spada u kategoriju prijevara krađe inventara. Na prvi pogled te se prijevare čine izrazitno sličnima, ali razlika je u tome što tijekom prijevare osobne kupnje zaposlenik ne krađe niti uzima neko dobro iz inventara tvrtke već kupuje inventar tvrtkinim novcem, ali ga uzima za sebe prije dolaska istog u skladište poduzeća. Dakle, ukoliko prevarant krađe robu iz tvrtkina skladišta, onda krađe robu koja je tvrtki potrebna za funkcioniranje te samim time pored novčanog gubitka tvrtka trpi i gubitak same imovine, dok kod ove vrste prijevara on krađe robu koja tvrtki zapravo i ne treba pa se ostvarenim gubitkom za tvrtku smatra samo novac potrošen prilikom kupnje nepotrebnih dobara.

#### ***4.3.1. OSOBNA NABAVA KROZ LAŽNE FAKTURE***

U praksi se prijevare osobnih kupnji uglavnom izvode tako što zaposlenici, koji su spremni prevariti svog poslodavca, kroz računovodstveni sustav tvrtke provode i knjiže lažne i neodobrene fakture. Dakle, ovom vrstom trika zaposlenik za sebe osobno kupi

---

<sup>9</sup> M. Kranacher, R. A. Riley, J. T. Wells, *Forensic Accounting and Fraud Examination*, USA, Wiley, 2011., str. 333

potrebna dobra, a potom svom poslodavcu dostavi račun za ista dobra tvrdeći da račun predstavlja potrebnu nabavu tvrtke. Osnovni cilj ovog trika jest da poslodavac plati primljeni račun koji u suštini nije legitiman. Kao jedina značajna prepreka ovdje se pojavljuje pregledavanje dostavljene fakture i dobivanje odobrenja za plaćanje iste. Dakle, zaposlenik treba biti dovoljno lukav kako bi savladao samo tu prepreku.

#### *4.3.2. ZAPOSLENIK PREVARANT KAO ODOBARAVATELJ NABAVE*

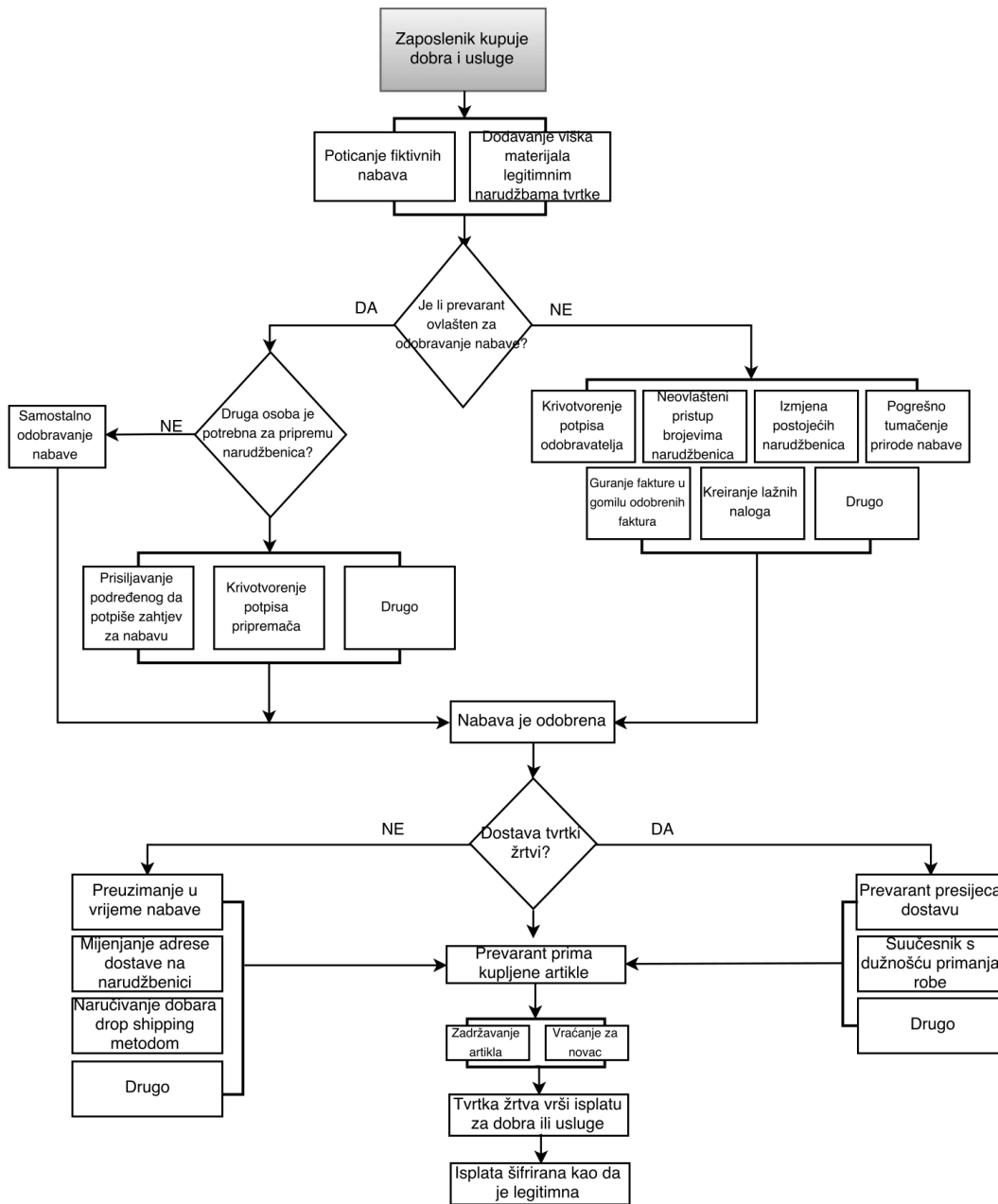
Kao i u slučaju lažne tvrtke, tako i ovdje, osoba spremna na prijevare istodobno obavlja i dužnost odobravanja nabave što uvelike olakšava izvedivost same prijave. No međutim, kontrole unutar organizacije trebale bi biti sposobne uočiti i spriječiti da bilo koji zaposlenik ima mogućnost sam odobriti vlastite nabave. Razdvajanje odgovornih funkcija unutar organizacije puno je učinkovitiji instrument od oslanjanja na etičnost zaposlenika da neće počinuti prijevare. Međutim, u praksi su poznati i slučajevi gdje je i pored postojanja jasno definiranih i razgraničenih ovlasti ipak došlo do ovakve vrste prijave. Kao i u svakodnevom životu i suvremenoj psihologiji, tako se i ovdje može doći do zaključka da prilika može odrediti da li će se prijevare dogoditi ili ne, zapravo, ukoliko zaposlenik vidi da nitko ne kontrolira njegove postupke i osjeti priliku vjerojatnije je da će počinuti prijevare nego zaposlenik koji je svjestan da organizacija u kojoj radi ima unutarnju kontrolu i aktivno sudjeluje u prevenciji počinjenja prijave od strane zaposlenika.

Na primjer, u jednom je slučaju menadžer velike tvrtke imao ovlasti da vrši narudžbu robe i da odobrava plaćanja istih. Dakle, u ovom primjeru ovlasti unutar organizacije nisu bile razdvojene već su u suštini bile centralizirane. Tako je dotični menadžer u periodu duljem od godine dana na narudžbe u ime svog poslodavca dodavao i narudžbe za svoje osobne potrebe, odnosno potrebe svoje privatne tvrtke. Te su narudžbenice bile jako čudnog sadržaja, odnosno istodobno su na primjer naručivana tehnička pomagala i kućni namještaj, i to samo zato što je menadžer bio u mogućnosti odobravati vlastitu nabavu te je bez problema mogao uspješno izvršavati i kontrolirati svoju prijavu. Čak je isti za određeni dio narudžbenice i promijenio adresu dostave te su određene stvari dostavljane direktno na njegovu kućnu adresu ili adresu njegovog

privatnog poduzeća. Prijevara je tvrtki žrtvi nanijela gubitke u iznosu višem od 300.000 dolara.

Slično, zaposlenik je s potpunom kontrolom nabave i skladištenja zaliha, u poduzeću u kojem je radio, nabavio oko 100.000 dolara vrijednosti nepotrebnih zaliha robe. On je istodobno bio ovlašten i za odobravanje nabave, ali i za odobravanje plaćanja iste. Obzirom na nabavljenu nepotrebnu količinu robe, višak zaliha direktno je prebačen na adresu prevaranta kako bi ih upotrijebio u vlastitoj proizvodnji za svoj privatni posao. Dakle, vidljivo je da nisu samo slabe kontrole unutar organizacije te koje olakšavaju izvođenje prijevare već i nedostatak nadziranja sektora nabave što dopušta prevarantu da sebi priskrbi znatnu korist, a na račun svoga poslodavca. U nekim pak sustavima kontrola i raspodjele dužnosti unutar organizacija, zaposlenik ima mogućnost odobravanja nabave, ali sama mu unutarnja kontrola ne dopušta da on sam inicira određenu nabavu što je izrazito poželjno kako bi se spriječile prijevare. Ali u praksi, oni zaposlenici koji uživaju autoritet da odobravaju nabavu često su visoko pozicionirani unutar organizacije te posjeduju veliku razinu kontrole nad podređenima što im daje mogućnost da utječu na njih kako bi ih privolili da im pomognu u izvođenju prijevare.

Shema 3.: Prijevara osobnih kupnji



Izvor: M. Kranacher, R. A. Riley, J. T. Wells, Forensic Accounting and Fraud Examination

#### *4.3.3. LAŽIRANJE DOKUMENATA ZBOG AUTORIZACIJE*

U slučajevima kada zaposlenik nije u mogućnosti da odobri svoju vlastitu nabavu onda se mora okrenuti drugim metodama koje će rezultirati plaćanjem njegovih vlastitih računa od strane poduzeća u kojem je zaposlen. U procesu nabave glavni kontrolni dokument jest narudžbenica. U trenutku kada zaposlenik zadužen za nabavu želi kupiti određena dobra, zahtjev za nabavu prilaže svom nadređenom i ukoliko je zahtjev odobren narudžbenica se šalje dobavljaču. Kopija iste trebala bi biti sadržana unutar naloga za plaćanje kako bi računovodstveni odjel imao potvrdu da je plaćanje odobreno. Potom, pri utvrđivanju da faktura i skladišna primka odgovaraju podacima sa narudžbenice izdaje se nalog, odnosno izvršava se plaćanje prema dobavljačima. Obzirom na ovakav stupanj kontrolnog mehanizma, prevaranti se nerijetko odlučuju na krivotvorenje autentičnih narudžbenica.

Na primjer, jednom je prilikom djelatnik prevarant krivotvorio potpis osobe koja kontrolira nabavu i izdaje narudžbenu kako bi se ista činila autentičnom. Na taj način djelatnik je uspio kupiti određena dobra na štetu tvrtke u iznosu od približno 3.000 dolara.

#### *4.3.4. MIJENJANJE POSTOJEĆIH NARUDŽBENICA*

Zaposlenici koji nastoje dobiti robu za svoje vlastite potrebe, a na račun svog poslodavca mogu mijenjati izvorne narudžbenice robe od dobavljača. U jednom je slučaju nekolicina zaposlenika sklopila tajni dogovor kako bi kupili robu u iznosu višem od 2 milijuna dolara i to na račun poslodavca. Idejni začetnik i vođa grupe u prijevari bio je djelatnik sa pristupom kompjutorskom sustavu koji kontrolira zahtjeve za narudžbu i zaprimanje naručenih materijala. Isti je djelatnik ušao u elektronički sustav te inicirao narudžbe dobara koje su količinski premašile potrebe određenog projekta ili je promijenio već postojeće narudžbe kako bi povećao količinu već naručenih dobara koja je bila dostatna za dovršetak projekta.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> M. Kranacher, R. A. Riley, J. T. Wells, *Forensic Accounting and Fraud Examination*, USA, Wiley, 2011., str. 335

Iz razloga što je poduzeće imalo slab mehanizam zaštite od prijevare, unutarnja kontrola nije uspoređivala narudžbenice već gotovih projekata s količinom materijala već naručenom i određenom da će biti dovoljna za taj projekt. Obzirom na tu činjenicu, prevrantima je ovo omogućilo da povećanje naručenih količina prođe neopaženo. Ostali zaposlenici koji su se udružili sa prvotnim bili su zaduženi za primanje i skladištenje robe. Oni su imali mogućnost preusmjeriti višak robe na odredište po želji te su mogli lažirati izvješća o primitku čime bi zamaskirali nedostatak robe što su i učinili. Nadalje, otežavajuća okolnost za sprječavanje ove vrste prijave bila je to što tvrtka nije imala uspostavljen odjel za primanje robe nego su djelatnici mogli primiti robu čak i u svojim osobnim automobilima što je uvelike olakšalo zlouporabu viška robe. Mogućnost da djelatnik ovlašten za nabavu zaobiđe kontrolne mehanizme te inicira lažne ili promijeni već postojeće narudžbe bila je idealan ključ za prijevaru.

#### *4.3.5. ZAHTJEVI ZA LAŽNE NARUDŽBE*

Dodatni način kako da zaposlenik prevarant dobije odobrenje za lažnu nabavu jest da nadređenom ili osobi zaduženoj za odobrenje pogrešno prezentira prirodu dotične nabave. Obzirom da u mnogim tvrtkama diljem svijeta djelatnici zaduženi za odobravanje nabave nisu uvijek dovoljno oprezni prilikom obavljanja svoje dužnosti, ukoliko podređeni zatraži nabavu dobara neoprezni će odobravatelj zahtjev za nabavu odobriti bez gledanja i dodatne kontrole. Uz to, lukavi prevaranti ponekad krivo predstave prirodu dobara koje kupuju samo kako bi neprimjetno prošli površnu provjeru narudžbe.

Primjerice, inženjer kupuje osobne stvari u visokom iznosu. On je sam direktno poslovao s dobavljačima te je bio zadužen za kontrolu potvrda o kupljenim dobrima. Time je bio u prilici lažirati prirodu robu koju je kupio nazivajući je predmetima za održavanje, a u stvarnosti je bila roba za njegove osobne potrebe. Samostalno je izmijenio fakture dobavljača kako bi odgovarale njegovom opisu dobara koja su bila predmetom prijave.

Prijevarom lažne narudžbe problem se može pojaviti tijekom isporuke, odnosno zaprimanja na skladište naručenih dobara jer dobavljač šalje osobne stvari koje je



prevarant za sebe naručio, a ne dobra za poduzeće kao što je naznačeno na zahtjevu za nabavu. U prethodno iznesenom primjeru ovaj je problem izbjegnuto obzirom da je inženjer koji je vršio prijevare naručujući dobra sam bio zadužen i za zaprimanje istih na skladište. Nakon zaprimanja imao je mogućnost lažirati i skladišnu primku kako bi nastavio sa svojom prijevaram. Međutim, u praksi postoje i slučajevi gdje osoba za nabavu nije zadužena i za zaprimanje pa je primorana angažirati i pridobiti drugog zaposlenika koji je zapravo za to zadužen kako bi prijevare ostale neotkrivena.

U praksi postoji još jedan značajan način za izbjegavanje otkrivanja prijave u trenutku same dostave robe. Taj način jeste mijenjanje adrese na koju naručena roba treba biti dostavljena. Tako se umjesto na adresu skladišta poduzeća kao naručitelja roba šalje na kućnu adresu zaposlenika prevaranta ili na adresu njegovog privatnog poduzeća.

#### *4.3.6. KUPNJA ZA VLASTITE POTREBE KARTICOM TVRTKE I DRUGIM INSTRUMENTIMA PLAĆANJA*

Pored visokog broja nastojanja da lažne fakture provedu kroz sustav plaćanja tvrtke, nekolicina prevaranata svoje osobne kupnje realiziraju kreditnim karticama tvrtke ili pak vođenja računa s dobavljačima. Kao i kod ostalih vrsta prijave i ovdje je temeljni cilj da prijevare ostane neotkrivena. Međutim, kod kupnje karticom tvrtke nije potrebno prethodno odobrenje nabave za razliku od prijave sa lažnim ili legitimnim fakturama, već zaposlenik s kreditnom karticom tvrtke samostalno može kupiti nešto samo sa svojim potpisom za vrijeme kupnje. Ali kasniji pregled izvješća plaćanja tom karticom može otkriti da su plaćena određena dobra koja nisu ušla u skladište poduzeća. U prijevarama sa fakturama uglavnom su prevaranti osobe sa mogućnošću odobravanja vlastite kupnje što je slučaj i kod kreditnih kartica gdje menadžer samostalno i pregleda i odobrava izvješća kreditnih kartica čime mu je omogućeno da dugotrajno vara poduzeće i kupuje osobne stvari na teret svog poslodavca. Međutim, samo određeni zaposlenici imaju privilegiju korištenja kreditne kartice tvrtke. Ostali ovakve prijave nabave mogu izvoditi jedino ukoliko se ilegalno domognu kreditne kartice. Dosadašnja praksa pokazuje da se u tim slučajevima kartica uglavnom ukrade ili posudi od ovlaštenih korisnika.

Jedan neuobičajen trik izveo je računovođa u poduzeću koji je na popis djelatnika kojima su kartice trebale biti izdane dodao i svoje ime. Tu je karticu dobio te ju koristio za osobne potrebe, a prilikom korištenja iste koristio je potpise djelatnika kojima je kartica bila odobrena od strane uprave kako tragovi prijevare ne bi vodili do njega. Obzirom da nitko nije znao da on posjeduje karticu nikada ne bi ni bio primarni osumnjičenik i u slučaju da je netko pokrenuo istragu procesa nabave i plaćanja kreditnim karticama. Ovaj je prevarant imao i mogućnost kontrole izvješća kreditnih kartica pa je jednostavno šifre osobnih kupnji mogao prebacivati na razne druge troškovnike kako bi prikrio počinjenu prijevaru.<sup>11</sup>

#### *4.3.7. DOZVOLA ZA KUPNJU NA KREDIT*

Danas su sve veće mogućnosti kupnji na kredit pa tako i mnoge tvrtke imaju dozvole za kupnju na kredit kod dobavljača s kojima su u redovitim poslovnim odnosima. Dobar primjer ovakvih prijevara jesu dobavljači za opskrbu ureda. Uglavnom kupnje na kredit uvjetovane su time da na računu bude potpis određene odgovorne osobe ili pak neki drugi oblik autorizacije. Dakle, osoba ovlaštena za kupnju na kredit je u poziciji da na račun tvrtke izvrši prijevaru osobnih kupnji. Postoji mogućnost da i ostali djelatnici krivotvore potpis ovlaštene osobe pa tako počine prijevaru ili pak određene nabave mogu biti potvrđene i samo telefonskim pozivom što uvelike olakšava prijevaru.

#### *4.3.8. VRAĆANJE ROBE ZA NOVAC*

U dosadašnjim prijevarama osobnih kupnji, sve su one izvođene kako bi se putem lažne nabave ilegalno stekla određena dobra dok kod ove vrste prijevara zaposlenik prevarant kupuje robu, a potom je vraća za novac. Jedan od boljih primjera prijevare vraćanja za novac jest slučaj u kojem je djelatnik stjecaо novčanu korist iz faktura za poslovna putovanja na račun svog poslodavca. On je započeo prijevaru kupnjom karti za sebe i svoju obitelj, ali novcem tvrtke namijenjenim za plaćanje karti za poslovna

---

<sup>11</sup> M. Kranacher, R. A. Riley, J. T. Wells, *Forensic Accounting and Fraud Examination*, USA, Wiley, 2011., str. 336

putovanja svojih djelatnika. To je mogao izvesti obzirom na lošu raspodjelu dužnosti unutar poduzeća te je samostalno naručivao karte, preuzimao ih te odobravao zahtjeve za plaćanje istih. Jedinu, ali i jako slabu kontrolu njegova rada vršio je nemarni nadređeni zaposlenik koji odobravao njegove zahtjeve bez bilo kakve dodatne dokumentacije koja bi potvrđivala opravdanost narudžbi. Uvidjevši priliku za razvitkom svojih prijevara prevarant je nastavio kupovati avionske karte te ih naposljetku vraćati za njihovu novčanu vrijednost. U takvim prilikama bila mu je potrebna i pomoć djelatnika putničke agencije koji je karte kodirao na ime zaposlenika, a ne na ime tvrtke te se činilo da je prevarant karte platio svojim novcem.<sup>12</sup> Ta je činjenica da mogućnost prevarantu da dobije povrat novca direktno na svoj račun umjesto na račun poslodavca.

---

<sup>12</sup> M. Kranacher, R. A. Riley, J. T. Wells, *Forensic Accounting and Fraud Examination*, USA, Wiley, 2011., str. 337

## **5. OTKRIVANJE PRIJEVARA U POSLOVANJU S DOBAVLJAČIMA**

Otkrivanje prijevvara u poslovanju poduzeća obavlja stručni ekspert forenzičar koji jako dobro poznaje regulatorni oblik financijskog izvještavanja, posjeduje izvrsne vještine analize financijskih izvještaja te poznaje pravila, tehnike i vještine forenzične analize. Forenzična se analiza vodi ciljevima da detektira područja potencijalnih prijevvara, detektira konkretne prijevare te da mora procijeniti rizik od utvrđenih prijevvara i izvesti dokaze o utvrđenom stanju. Izbor ciljeva analize ovisi kojoj je svrsi ona namijenjena, a definira ju sam naručitelj forenzičnog istraživanja.

Dva su osnovna djelovanja forenzičara i to preventivno, koje je u funkciji odvraćanja od prijevare ili u funkciji sprječavanja prijevare za koju postoji mogućnost da će se dogoditi i naknadno djelovanje, koje se odvija nakon sumnje u prijevaru ili kada se postojanost prijevare već otkrije. Kada forenzičar započne sa svojom istragom on može djelovati na dva polja, i to onom internom unutar tvrtke i onom eksternom odnosno izvan tvrtke. Unutar tvrtke forenzičar istražuje potencijalne prijevare počinjene od strane zaposlenika ili menadžere dok su eksternim istraživanjima u fokusu prijevare od strane kupaca, dobavljača, banaka i nekih drugih partnera.

### **5.1. OTKRIVANJE PRIJEVARA LAŽNIH TVRTKI**

Prijevare lažnih tvrtki danas su među najskupljima za prevareno poduzeće, na njih otpada najveći postotak od svih mogućih oblika prijevvara u poslovanju poduzeća. Imperativ je zato svakom poduzeću da unutar svoje organizacije uspostavi odgovarajuću internu kontrolu kojom bi se ovakve prijevare spriječile. Kao i u svakom drugom obliku prijevare s dobavljačima, od velike je važnosti da u procesu kupnje ovlasti djelatnika tvrtke budu jasno definirane i razdvojene. Većina prijevvara koje uključuju plaćanja dobavljačima uspiju onda kada jedna osoba ima apsolutnu kontrolu nad jednim ili više koraka kupnje kao što su: odobravanje kupnje, primanje i skladištenje robe te odobravanje i plaćanje iste robe. Međutim, ukoliko se unutar organizacije ove dužnosti jasno razdvoje sa jasnim funkcijama odgovornosti tada će biti vrlo teško da pojedinac samostalno počini neki od oblika prijevare s dobavljačima,

pa tako i prijevaru s lažnom tvrtkom. Obzirom da prijekare lažnih tvrtki podrazumijevaju postojanje faktura fiktivnih dobavljača, najbolji način borbe protiv prijekare jest održavanje i redovito ažuriranje liste dobavljača koji su odobreni od strane uprave poduzeća. Sve bi dobavljače na listi konstantno trebao provjeravati djelatnik koji nije zadužen za neku od funkcija u procesu kupnje te bi kada se primi faktura od strane dobavljača koji nije na odobrenoj listi trebalo provjeriti tu tvrtku prije nego se izvrši plaćanje.

#### *5.1.1. IDENTIFIKACIJA FAKTURA LAŽNE TVRTKE*

Pored kontrola koje poduzeće interno treba uspostaviti s ciljem prevencija prijekara putem lažnih tvrtki, revizori, računovodstveni djelatnici i drugi zaposlenici trebali bi biti obučeni za prepoznavanje lažnih faktura od strane dobavljača. Učestali znakovi upozorenja da se radi o lažnoj fakturi jesu nedostaci određenih detalja na istoj. Tako često zna nedostajati broj telefona, porezni identifikacijski broj, broj fakture ili neke druge informacije koje su sastavni dio uobičajenih legitimnih faktura. Također jedan još važan element koji upućuje na prijekaru je faktura koja u sebi ne sadrži dovoljno detaljne opise robe koja se naplaćuje poduzeću žrtvi. U konačnici poštanska adresa na fakturi jedan je od ključnih znakova da li se radi o prijekari. U većini prijekara s lažnim tvrtkama poštanska adresa tvrtke naznačena na fakturi je određeni poštanski sandučić ili adresa stanovanja zaposlenika koji izvodi prijekaru. Ukoliko faktura glasi na adresu nekog poštanskog sandučića ili na adresu nekog od zaposlenika, ista treba biti detaljno promotrena i istražena, a stvarno postojanje tog dobavljača treba provjeriti prije realizacije bilo kakvog plaćanja.

Postoji mogućnost da će prevarant kreirati i do nekoliko faktura te ih zatim jednu po jednu ispostavljati svome poslodavcu tijekom dužeg razdoblja tako da konačan iznos kojeg pokrade bude manje uočljiv. Ovakve prijekare u većem se postotku i brže otkrivaju jer su redni brojevi ispostavljenih faktura uzastopni. U praksi, brojevi faktura na primjer mogu biti 101, 102, 103 i tako redom. To predstavlja jasan znak da se radi o lažnom dobavljaču jer očito fakture šalje samo poduzeću koje je žrtva prijekare. Primjerice, ukoliko poduzeće primi fakturu od dobavljača 1. Veljače pod brojem 101 te od istog dobavljača 1. Ožujka fakturu pod brojem 102 to bi pokazivalo da je taj

dobavljač izdao samo jednu fakturu u Veljači i to baš onu koju je primila prevarena tvrtka. Očito je da niti jedno legitimno poduzeće nebi moglo poslovati i opstati na takav način. Poduzeća unutar svoje organizacije ovu vrstu nelogičnosti, odnosno pokušaja prijevare mogu otkriti redovitim pregledima dospjelih faktura od dobavljača i sortiranjem svih plaćanja po dobavljaču i po broju fakture od pojedinog dobavljača.

Nadalje, vrlo je moguće da će u prijeveri lažnih tvrtki, izvršitelj uzastopno slati lažne fakture istog ili sličnog iznosa. Ukoliko zaposlenik prevarant posjeduje ovlast odobravanja plaćanja, iznosi na fakturama uglavnom će biti točno ispod limita za kojeg ima ovlast vršiti plaćanja. Na primjer, ako zaposlenik kreira prijeveru i ima mogućnost da odobri kupnju dobara u iznosu do 10.000 dolara, fakture koje putem svoje lažne tvrtke ispostavi uglavnom će se kretati u iznosima od 9.000 do 9.999 dolara. Ovakvu se vrstu trika može spriječiti i uočiti sortiranjem faktura po pojedinom dobavljaču i po iznosu naznačenom na fakturi.<sup>13</sup>

#### *5.1.2. PROVJERA POSTOJI LI LAŽNA TVRTKA*

Provjera postojanja određenog dobavljača u suštini jako je jednostavna, a prvi korak predstavlja provjeru telefonskog broja dobavljača u telefonskom imeniku. Ukoliko taj broj na ime dobavljača ne postoji u imeniku jasan je znak da je ta tvrtka fiktivna. Drugi korak u provjeri može biti kontaktiranje ostalih dobavljača u istoj industriji i ispitivanje da li je njima ta potencijalno lažna tvrtka poznata. Ukoliko se ispostavi da je dobavljač ispostavio fakture samo poduzeću žrtvi i ostali u toj djelatnosti nisu čuli za njega onda je očigledno da dobavljač ne postoji. U konačnici ako poduzeće i dalje nastoji provjeriti postojanje dobavljača, sljedeći i posljednji korak je da netko iz poduzeća žrtve fizički ode na adresu lažne tvrtke i provjeri da li ona uistinu tamo.

---

<sup>13</sup> M. Kranacher, R. A. Riley, J. T. Wells, *Forensic Accounting and Fraud Examination*, USA, Wiley, 2011., str. 329

### 5.1.3. ISPITIVANJE PRIJEVARA LAŽNIH TVRTKI

Sortiranje faktura po dobavljaču, broju fakture i novčanom iznosu jedan je najjednostavnijih načina za uočavanje znakova upozorenja koji mogu upozoriti da se radi o prijevare lažne tvrtke. U praksi još je mnogo znakova koji upozoravaju na potencijalnu prijevaru, a vrlo su često povezani sa ovakvim prijevarama te bi ih organizacije redovito trebale provjeravati i te provjere uspostaviti kao dio svog programa borbe protiv prijevara.

Prijevare sa plaćanjem dobavljačima u konačnici će rezultirati time da će troškovi poduzeća biti znatno veći od predviđenih te bi stoga poduzeća trebala biti izrazito oprezna u slučaju da se proračun, uspostavljen za određene razdoblje, premašuje i ako zasebni odjeli, a naročito onaj zadužen za plaćanja premašuje svoj limit proračuna. Ove će prijevare također izazvati i povećanje troškova u odnosu na prethodnu godinu, a u malim tvrtkama prijevare s dobavljačima mogle bi u značajnom iznosu utjecati na financijska izvješća pa je prijevare moguće otkriti i horizontalnom analizom, odnosno usporedbom godišnjih financijskih izvještaja. U velikim poduzećima ova vrsta prijevara možda i neće uvelike utjecati na promjene unutar financijskih izvještaja, ali se svejedno može otkriti putem analize tendencije ostvarenih troškova. Može se zaključiti da će se lažnim povećanjem nabavnih troškova težiti će se i povećanju cijena prodajnih dobara te će na taj način prijevare negativno utjecati i na profit poduzeća.

Iz razloga što prijevare lažnih tvrtki uglavnom uključuju kupnju fiktivnih dobara i usluga, pregled razine kupnje može biti od koristi pri otkrivanju nastale prijevare. Obzirom da kupnja određenih usluga ne može biti fizički praćena u inventuri u većini slučajeva lažne tvrtke uključuju baš fakture za obavljenju uslugu. Ali ipak i ovakve prijevare će rezultirati povećanjem troškova poduzeća pa na primjer neobjašnjivi troškovi za konzultacije ili određeno stručno usavršavanje mogli bi upozoravati na postojanje prijevare što bi trebalo biti povod za određenu istragu. U slučajevima pojavljivanja određenog znaka upozorenja, kupnje bi trebale biti detaljno analizirane. Također trebao bi biti istražen i legitimitet dobavljača koji je pružio tu uslugu. Poduzeća mogu analizirati i izvješća kako bi pratili odobravanja za plaćanja i kako bi pronašli svog djelatnika koji odobrava neuobičajeno visoka plaćanja za usluge na osnovu funkcije

koju obnašaju unutar tvrtke. U slučajevima lažne tvrtke kada se naplaćuje za neka dobra, ta će ista dobra biti nepostojeća ili će ju poduzeće platiti više od tržišne cijene kao dio prijevare prolaza kroz. U oba slučaja rezultat će biti povećanje troškova i cijene tih dobara. Ukoliko poduzeće prijevarom kupuje nepostojeća dobra od lažne tvrtke, onda će količina stvarno kupljenih morati biti uvećana za količinu onih kupljenih od lažne tvrtke. Obzirom da bi ovakvo povećanje količine bilo bezrazložno, trebalo bi ga istražiti, a osobito ukoliko se povećanje ne odražava na prodaju, odnosno ukoliko se i količina prodanih dobara ne povećava. Nepostojeća dobra rezultirat će manjkom inventara jer će biti evidentirana u trajni inventar, no nikada neće postati dijelom stvarnog inventara. Kupnje koje se ne mogu fizički pronaći u inventaru očiti su znakovi upozorenja da je izvedena prijevare lažne tvrtke. Ako pak lažna tvrtka proda stvarna i opipljiva dobra u sustavu prijevare prolaza kroz u tom će slučaju cijena tih dobara biti izrazito povišena. Stoga bi poduzeća trebala uspostaviti unutarnju kontrolu i konstantno vršiti nadzor nad troškovima i kretanju trendova prosječnih troškova jer bi značajni porasti mogli ukazivati i na druge vrste prijevare vezanih uz plaćanja kao što je mito. Kada se utvrdi da su plaćanja za određena dobra previsoka, postoji mogućnost da se od ostalih dobavljača traži određeno utvrđivanje industrijske norme za cijenu tih dobara. Ako se utvrdi da je cijena znatno povišena, organizacija bi trebala pregledati izvršene transakcije kako bi se utvrdilo na koji je način došlo do odobravanja narudžbe od dotičnog dobavljača te koji su sve zaposlenici sudjelovali u procesu tih transakcija. Nadalje mjere koje se trebaju poduzeti trebale bi težiti utvrđivanju legitimnosti dobavljača. Pored pregledanja i istraživanja naručene količine, kao dodatak istraži poduzeće treba obratiti pozornost i na vrste dobara ili usluga koje su kupljene. U većini prijevare lažnih tvrtki i ostalim prijevarama vezanim uz plaćanja, količine i iznosi su u velikoj mjeri neracionalni, ali su te fakture ipak odobrene bez odgovarajuće kontrole. Primjerice kada građevinsko poduzeće kupuje skupocjene markirane torbice, znakovi upozorenja su itekako vidljivi. Ovakva vrsta testiranja određenih kupnji u srž problema stavlja smisao narudžbe i traži od menadžera i računodstvenog osoblja vrlo dobro razumijevanje funkcioniranja njihove organizacije. Obzirom da zaposlenici, osnivači lažnih tvrtki, koriste svoje kućne adrese kao sjedište kako bi jednostavnije vršili naplate, sva bi poduzeća u svoju unutarnju kontrolu trebala uspostaviti i tehniku periodičnog uspoređivanja adresa dobavljača sa adresama svojih djelatnike. Ukoliko se ispostavi da određeni dobavljač ima isto sjedište kao i određeni djelatnik adresu stanovanja onda je očigledno da je potonji upleten u prijevaru.



U praksi fiktivne fakture, odnosno nalozi za plaćanje fiktivnih faktura uglavnom brže prolaze kroz sustav plaćanja od legitimnih naloga. Zaposlenici prevaranti koji izvode ovakve prijevare teže ka tome da svoje fakture naplate što prije jer svoj novac žele odmah, ali i iz razloga što kada je određena faktura jednom plaćena od tog trenutka vjerojatnost za otkrivanje prijevare uvelike opada. Poduzeća žrtve se protiv toga mogu boriti izradom izvješća koja pokazuju prosječno vrijeme obrade faktura razvrstano prema dobavljačima kako bi se utvrdilo da li određena tvrtka teži bržoj isplati nego ostali dobavljači. Ukoliko se utvrdi da postoji takav dobavljač onda treba poduzeti određene mjere kako bi se istražilo da li on uistinu postoji i da li su narudžbe od tog dobavljača bile svrsishodne.

#### *5.1.4. IDENTIFICIRANJE DJELATNIKA OSNIVAČA LAŽNE TVRTKE*

Kada je lažna tvrtka jednom identificirana, organizaciji ostaje da unutar sebe identificira i zaposlenika koji je imao mogućnost i osnovao ju kako bi zaradio na užrb svog poslodavca. Nerijetko, prevarant je osoba koja je uključena u odabiranje dobavljača za tvrtku ili pak u odobravanje nabave, ali je neophodno provesti samostalnu unutarnju provjeru kako bi se dokazao identitet djelatnika koji stoji iza lažne tvrtke. Rezultati koje poluči samostalna provjera uvelike mogu pridonijeti dobivanju priznanja od strane prevaranta ili mogu biti od velike koristi ako slučaj prijave završi na suđenju što je itekako realno ako se radi o znatnijim novčanim iznosima. U praksi su se razvili mnogi načini otkrivanja identiteta osobe koja stoji iza prijave.<sup>14</sup>

Gotovo u svim slučajevima osnivanja lažne tvrtke, osnivač će ju registrirati kod za to zaduženog državnog tijela obzirom da je registracija važna kako bi se mogao otvoriti bankovni račun. Svi dokumenti potrebni za osnivanje tvrtke i bankovnog računa iziskuju adresu, ime i potpis osobe osnivača. Stoga ukoliko prevareno poduzeće pretraži registar pravnih subjekata može doći do podatka o tome tko je osnovao lažnu tvrtku i u konačnici svojom prijevaram nanio gubitak oštećenom. U trenutku kada se pregleda registar važno je imati na umu da je prevarant imao mogućnost tvrtku

---

<sup>14</sup> M. Kranacher, R. A. Riley, J. T. Wells, *Forensic Accounting and Fraud Examination*, USA, Wiley, 2011., str. 330

registrirati na tuđe ime kako bi bilo kakvu istragu preusmjerio na drugu stranu jer često se koriste imena rodbine ili suradnika koji nisu djelatnici istog poduzeća kada se osniva lažna tvrtka. Oženjeni muškarci često se koriste i djevojačkim prezimenima svojih supruga na što je također važno obratiti pozornost. Nadalje, tijekom pregleda registra treba pripaziti na telefonske brojeve, adrese, brojeve osiguranja i slične podatke koji bi mogli pripadati nekome od zaposlenika kako bi ga se moglo povezati sa prijevaram.

Jedan od načina identificiranja zaposlenika koji stoji iza lažne tvrtke jest i postavljanje video nadzora na adresi ili mjestu gdje se prikupljaju nalozi za plaćanje u ime lažne tvrtke. Kada se pomoću ovakvog načina otkrivanja identificira prevarant, radnja koja slijedi jest pretraživanje njegovog ureda što može dalje dovesti do određenih saznanja o njegovim prijevarama poput saznanja da li je imao pomagača ili je samostalno izvodio prijevaru. Mnoge su pretrage polučile izuzetne rezultate kada su se fakture dobavljača pronašle baš u prevarantovom uredu. Ali zakonski, ured zaposlenika mora biti pretražen tako da se ne ugrozi njegova privatnost te bi bile poželjne konzultacije sa odvjetnikom.

## **5.2. OTKRIVANJE NESVJESNIH PRIJEVARA DOBAVLJAČA**

Otkrivanje prijevara u poslovanju s dobavljačima kada sam dobavljač nije suučesnik, također uvelike ovisi o unutarnjim kontrolama nad funkcijama kupnje u organizaciji. Koncentracija istražitelja u razotkrivanju ovakvih prijevara trebala bi biti usmjerena na nekoliko znakova upozorenja koji su karakteristični za ovakve slučajeve. Ukoliko zaposlenik prevarant proizvede fakturu dizajniranu na način da imitira onu dobavljača poznatog poduzeću, poštanska bi se adresa na njoj mogla razlikovati od one stvarnog dobavljača što je izrazit znak upozorenja da se radi o prijevari. Razlika u adresama neophodna je za prevaranta kako bi mogao prikupiti novac. Zbog toga bi poduzeća u unutarnjim kontrolama konstantno trebala održavati ažurirane liste dobavljača koje uključuju kontakt i informacije o dostavi za odobrene dobavljače. Bilo kakva odstupanja od informacija na listama trebala bi biti provjerena da li su legitimna prije bilo kakve isplate. Nadalje, kao znakovi upozorenja mogu biti i činjenice da lažne fakture koje priprema zaposlenik, kako bi imitirale one stvarnog dobavljača, imaju broj fakture koji

je izvan slijeda. Stoga vođenje evidencije o vrstama isplata dobavljačima, datumima, vremenu te brojevima faktura može itekako otkriti ovakvu vrstu anomalije.

Pored proizvodnje lažnih faktura dobavljača, nekolicina prevaranata samo ponovno pošalje fakture stvarnih dobavljača te pri drugom plaćanju jednostavno presretnu i ukradu naloge za plaćanje. Ova bi se vrsta trika lako mogla uočiti ako poduzeće ima i efikasno vodi sustav praćenja duplih faktura, a koji osigurava sprječavanje duplih isplata za iste fakture. U sustavima plaćanja koji još nisu pali pod utjecaj informatizacije, odnosno koji se vode ručno, svaka bi plaćena faktura trebala biti i označena kao plaćena kako bi se spriječilo njeno ponovno ulaženje u sustav plaćanja.

U elektroničkim pak sustavima evidencije plaćanje, dva ista broja faktura trebala bi automatski biti naznačena kao dvostruko plaćanje kako bi se izbjegla isplata. Međutim, sami prevaranti, kako bi izbjegli kontrolu elektroničkog sustava, malo izmijene broj fakture pa tako na primjer faktura broj 101 može biti promijenjena u broj 101a ili pak nula unutar broja može biti promijenjena u slovo O što će golom oku izgledati identično, ali se u elektroničkom sustavu praćenja plaćanja neće pojaviti kao duplikat broja fakture. Međutim, sortiranje faktura po brojevima u opadajućem ili rastućem slijedu označit će ovako izmijenjene brojeve kao one izvan slijeda.

Potencijalne prijevare dvostrukih plaćanja u velikom broju mogu biti spriječene ako se dužnosti nabave, odobrenja i plaćanja drže odvojeno unutar organizacije te ukoliko se redovno prije bilo kakvog plaćanja provjerava da li su sve fakture usklađene sa narudžbenicama za dotična dobra. Također kao kontrolu i prevenciju ovakvih prijevара bilo bi poželjno uvesti praksu u poduzeće da se dolazna pošta nikada direktno ne dostavlja zaposleniku zaduženom za plaćanja. Cjelokupnu bi dolaznu poštu trebalo zaprimati i voditi evidenciju o njoj osoblje zaduženo isključivo za poštu kako bi se osiguralo da je svaka faktura evidentirana. Također svaki bi primljeni nalog za plaćanje trebao biti fotokopiran i dostavljen savjetnicima za financije. To bi uvelike pomoglo u sprječavanju neiskrenih zaposlenika da traže natrag i sami prikupe naloge koje su namjerno poslali dva puta.

Dodatno, kada određeni dobavljač plati, a tijekom prijevare vraća višak novca iz isplate, nalog je isplativ natrag poduzeću žrtvi. Kako bi poduzeća otežala krađu i naplatu takvih

naloga, trebaju dati naputak svojoj banci da ne smiju unovčiti nalog kojeg je moguće isplatiti samom poduzeću. U konačnici kada postoji sumnja na plati pa vrati prijearu poduzeće bi trebalo odmah prekontolirati prethodne fakture iz arhiva plaćanja za prevelike isplate te identificirati sve zaposlenike uključene u proces prenaplaćivanja te pregledati njihove transakcije radi mogućih sličnih grešaka.

### **5.3. OTKRIVANJE PRIJEVARA OSOBNIH KUPNJI**

Kao i u slučajevim svih drugih prijeara u poslovanju s dobavljačima, tako i kod prijeara osobnih kupnji unutarnja bi kontrola pravovremenim djelovanjem trebala uočiti i spriječiti nastanak poslovne prijeara koju zaposlenik prevarant pokušava izvesti. Naime, jasno definirana raspodjela dužnosti unutar organizacije rezultirat će i jasnom kontrolom jedne funkcije od strane druge te će se samim time, imavši na umu da će ga netko kontrolirati, zaposlenik teže odlučiti na počinjenje prijeara. Osnovni korak u zaštiti od prijeara osobnih kupnji jest provođenje detaljnih provjera nabave, a pogotovo provjera izvješća svih kreditnih kartica.

Provjeru izvješća kreditnih kartica trebao bi provoditi djelatnik potpuno neovisan o zaposlenicima koji imaju mogućnost pristupa računima tvrtke. Provjera bi trebala sadržavati detaljnu analizu poslovne opravdanosti svake stavke na izvješću te bi zaposlenik, za kojeg se utvrdi da je uzrokovao trošak, trebao obezbijediti izvorni razlog za trošak. Također, poduzeća bi trebala tražiti od izdavatelja kartice da šalje dvije kopije izvješća i to dvama različitim djelatnicima unutar organizacije. Oni bi trebali proučiti izvješća odvojeno te ukonačnici usporediti dobivene rezultate. Time bi se uvelike spriječilo krivotvorenje izvješća.

Izvješća bi trebala biti uspoređena s odobrenim nabavama određenih zaposlenika te bi troškovi kreditnih kartica trebali biti provjeravani zbog bilo kakvih neobjašnjivih povećanja u količini nabave. Ukoliko se utvrdi višak nabave on može biti povezan s određenim korisnikom kartice kojeg je potrebno ispitati kako bi se utvrdio razlog povećanja.

## **6. JAVNA NABAVA**

Javna nabava jest segment gospodarskog poslovanja javnih odnosno državnih tijela. Obuhvaća nabavu roba i usluga od strane državnih tijela, jedinica regionalne i lokalne samouprave, javnih ustanova te pravnih osoba koje su osnovane za određene svrhe radi zadovoljavanja potreba u općem interesu i nemaju industrijski ili trgovački značaj. Dakle, naručitelji dobara ili usluga u procesu javne nabave jesu korisnici državnog proračuna te se stoga u tom procesu moraju ponašati po određenim pravilima i propisima kako bi se osiguralo racionalno trošenje proračunskih sredstva odnosno novca poreznih obveznika. Pravila po kojima se odvijaju javne nabave državama daju prilike da pod istim uvjetima sudjeluju u tržišnom natjecanju te tako potiču kako ekonomski tako i društveni razvoj. Ona se postavljaju na vrlo prepoznatljiv i pristupačan način široj javnosti kako bi potrošnja javnog novca bila što transparentnija te na način da sve zainteresirane strane ponuditelji budu u jednakopravno istom položaju. Tako se javna nabava odvija u okviru određenih načela sa jasno postavljenim ciljevima koje treba zadovoljiti. U suvremenom se svijetu procjenjuje da procesi javne nabave iznose između 10 i 20% bruto domaćeg proizvoda nacionalnih gospodarstava pa je ona vrlo bitna za sve segmente ekonomske znanosti pa tako i ekonomske forenzike.

### **6.1. JAVNA NABAVA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Javna je nabava u Republici Hrvatskoj uređena Zakonom o javnoj nabavi (NN 90/11, 83/13, 143/13 i 13/14), Zakonom o koncesijama (NN 143/12), Zakonom o javno – privatnom partnerstvu (NN 78/12 i 152/14) i Zakonom o Državnoj komisiji za kontrolu postupaka javne nabave (NN 18/13, 127/13 i 74/014).

Sustav javne nabave u nadležnosti je Ministarstva gospodarstva. Njegova Uprava za sustav javne nabave analizira provedbu propisa u ovom području kroz preventivno-instruktivnu djelatnost te je nadležna za izobrazbu i usavršavanje u javnoj nabavi. Državni ured za središnju javnu nabavu uspostavljen je kako bi obavljao upravne i stručne poslove važne za središnju javnu nabavu za središnja tijela državne uprave, Vladu Republike Hrvatske, urede i stručne službe Vlade Republike Hrvatske, Hrvatski

sabor i Ured Predsjednika odnosno Predsjednice. Ured utvrđuje ukupne potrebe za nabavom roba i usluga, istražuje tržište, planira provedbu postupka javne nabave, uspostavlja i upravlja bazom podataka, izrađuje dokumentaciju za nadmetanje na natječajima javne nabave, provodi postupak nabave te analizira uspješnost iste. Ministarstvo financija zaduženo je za koncesije te vodi Registar koncesija koji predstavlja sveobuhvatnu elektroničku evidenciju ugovora o svim odobrenim koncesijama. Javno – privatno partnerstvo u nadležnosti je Agencije za javno-privatno partnerstvo koja u suradnji sa nadležnim tijelima državne uprave ocjenjuje predložene projekte i donosi obvezujuće mišljenje o istima, a koji se mogu provoditi prema modelu javno-privatnog partnerstva. Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabave samostalno je i neovisno drugostupanjsko državno tijelo koje svoju zadaću ostvaruje kroz rješavanje žalbi u postupcima javne nabave.

Zakonom o javnoj nabavi u Republici Hrvatskoj propisuje se da se Zakon ne odnosi na nabavu roba i usluga do vrijednosti od 200.000,00 kn te za nabavu radova do iznosa procijenjene vrijednosti od 500.000,00 kn.<sup>15</sup> Pitanja nabave do tih vrijednosti uređuje sam naručitelj svojim aktima i propisima.

I pored zakona i ostalih usvojenih propisa česte su promjene u provedbama javne nabave što ulijeva određenu nesigurnost i nepovjerenje u taj proces kod javnosti. Tome su uvelike doprinijeli: loše organizacijsko ustrojstvo, administrativne prepreke, nedovoljno profesionalno osposobljeni djelatnici koji sudjeluju u procesima javne nabave, loša informatiziranost samih postupaka i neadekvatno statističko i analitičko praćenje javne nabave. Nadalje, čestu su promjene i u propisivanjima odredbi kojima se definiraju mehanizmi za sprječavanje sukoba interesa i odredbi kojima se osigurava transparentnost informacija vezanih uz provedbu procesa javne nabave. Veliku nesigurnost i nepovjerenje ulijavaju i planiranje javne nabave, provedba ugovora o javnoj nabavi te pravna zaštita u procesima javne nabave.

Konačna uloga javne nabave jest da se pomoću nje za utrošena javna sredstva odnosno sredstva državnog proračuna dobije najbolji mogući učinak kako gospodarski tako i društveni. Taj je učinak potrebno postići uz najpovoljniju ponudu po

---

<sup>15</sup> Ministarstvo gospodarstva, Uprava za sustav javne nabave, lipanj 2016. godine

najprihvatljivijoj cijeni bez obzira da li se radi o nabavi po kriteriju najniže cijene ili o javnoj nabavi po kriteriju ekonomski najpovoljnije cijene. Sve to važno je ostvariti uz ostvarenje definiranih ciljeva javne nabave uz načela kojima se ona vodi.

Ciljevi koje svaki proces javne nabave treba zadovoljiti dijele se na kratkoročne ili primarne i dugoročne ciljeve ili sekundarne ciljeve.

- Kratkoročni ili primarni ciljevi: racionalno i učinkovito trošenje proračunskih sredstava odnosno novac poreznih obveznika zadovoljavajući pretpostavku da se dobija najbolja vrijednost za uloženi novac.

- Dugoročni ili sekundarni ciljevi: obuhvaćaju širi spektar konačnih ciljeva javne nabave. Pravna sigurnost, pozitivan utjecaj na gospodarski i društveni razvoj, poticanje zapošljavanja, poticanje tržišnog natjecanja, unaprjeđenje upravljanja javnim financijama, očuvanje okoliša, promicanje izvrsnosti, sprječavanje korupcije i kriminala.<sup>16</sup>

Također je važno da se procesi javne nabave odvijaju po određenim načelima, odnosno naručitelji u javnoj nabavi obvezni su poštovati načela:

- načelo slobode kretanja roba
- načelo slobode poslovnog nastanka
- načelo slobode pružanja usluga
- načelo tržišnog natjecanja
- načelo jednakog tretmana
- načelo zabrane diskriminacije
- načelo uzajamnog priznavanja
- načelo razmjernosti
- načelo transparentnosti.<sup>17</sup>

U svakom procesu javne nabave jasno su definirani i sudionici iste. Tako na jednoj se strani nalaze naručitelji odnosno oni koji traže da im se isporuči neko dobro ili obavi neka usluga, a na drugoj su strani ponuditelji odnosno oni koji mogu ispuniti zahtjev naručitelja te dostavljaju ponudu za to. Naručitelji se dijele na javne, odnosno Državna

---

<sup>16</sup> Ministarstvo gospodarstva, Uprava za sustav javne nabave, lipanj 2016. godine

<sup>17</sup> „Narodne novine“, Zakon o javnoj nabavi, Članak 3.

tijela Republike hrvatske, jedinice lokalne i regionalne samouprave, pravne osobe koje su osnovane za određene svrhe radi zadovoljavanja potreba u općem interesu te na sektorske naručitelje, odnosno to su javni naručitelji koji obavljaju djelatnosti vezane uz plin, toplinsku energiju, električnu energiju, vodoopskrbu, prijevozne usluge kada nabavljaju robu, radove ili usluge potrebne za obavljanje tih djelatnosti. Ministar gospodarstva izdaje popis kojim se jasno odvaja i definira tko su to javni, a tko sektorski naručitelji. Ponuditelj u sustavu javne nabave jest gospodarski subjekt koji je pravodobno dostavio svoju ponudu. Pod gospodarskim subjektom podrazumjeva se svaka pravna ili fizička osoba ili pak zajednica tih osoba koja na tržištu nudi izvođenje radova, isporuku robe ili pružanje traženih usluga. Ponuda odaslana od strane ponuditelja podrazumijeva pravno obvezujući dokument kojim jamči da je spreman isporučiti robu, obaviti radove ili pružiti usluge koje naručitelj traži po definiranim cijenama uz prihvata uvjeta određenih dokumentacijom za nadmetanje.

Vrijednost nabave procjenjuje se i iskazuje iznosom koji ne uključuje porez na dodanu vrijednost. U ukupan iznos nabave bez PDV- a naručitelj mora u obzir uzeti ukupnu vrijednost nabave koja podrazumijeva i uključuje sve opcije i mogućnosti produljenja ugovora. Način kojim se procjenjuje vrijednost određenog procesa javne nabave uređen je Uredbom o objavama i evidenciji javne nabave. Planom nabave naručitelj određuje što zapravo jest predmet samog procesa. Predmet same nabave zapravo jest roba, usluge ili radovi koji su određeni po svojim svojstvima ili namjeni te predstavljaju određenu cjelinu. Naručitelj mora jasno definirati i opisati predmet nabave kako bi svi ponuditelji mogli ponuditi robu, usluge i radove usporedive po vrsti, kvaliteti i cijeni te po drugim potrebnim svojstvima. Predmet nabave svojim opisom i definicijom ne smije pogodovati određenom ponuditelju, već mora biti definiran na način da podržava ravnopravnu i lojalnu tržišnu utakmicu kako bi proces nabave udovoljio i unaprijedio gospodarski i društveni razvoj zajednice.

Postupci kojima se može ostvariti javna nabava su:

- otvoreni
- ograničeni
- pregovarački
- natjecateljski dijalog.



Načini pomoću kojih se provodi javna nabava, a ovise o određenom postupku nabave su:

- okvirni sporazum
- elektronička dražba
- dinamički sustav nabave.

Zakonom o javnoj nabavi uređeno je da i javni i sektorski naručitelji u procesu nabave mogu sklapati okvirne sporazume, provoditi elektroničku dražbu i uspostaviti dinamički sustav nabave.

Javna nabava vrlo je važan segment svakog svjetskog gospodarstva pa tako i gospodarstva Republike Hrvatske što se najbolje da iščitati iz podataka statističkog izvješća o javnoj nabavi gdje se vidi da je u Republici Hrvatskoj ukupna vrijednost javne nabave u 2015. godini iznosila 40.583.697.729 kuna što čini ukupno 12,14% bruto domaćeg proizvoda.

## **6.2. SUKOB INTERESA**

Javna nabava u državnom odnosno javnom sektoru često se promatra i poistovjećuje sa prijevarama i koruptivnim radnjama. Nerijetko je izložena vrlo negativnim kritikama u široj javnosti i samim medijima koji uvelike doprinose o stvaranju slike i percepciji javnosti po pitanju nabave u javnom sektoru. Stoga javnost i mediji budnim okom prate na koji način državni službenici obavljaju svoje dužnosti koje su od važnog značaja za javnost i državu. Javna služba podrazumijeva povjerenje javnosti i zato zauzima visoko mjesto u interesima istih i jako puno se promatra i etičnost javnih dužnosnika. Danas, u suvremenoj civilizaciji prisutno je veliko nepovjerenje u državne službenike pa i u same legitimno izabrane Vlade država. Takvo je nezadovoljstvo i nepovjerenje prisutno zbog raznih propusta u radu javnog sektora te razina nezadovoljstva konstantno raste s rastom percepcije javnosti o njihovom nekvalitetnom radu. Legitimno izabrane vlasti danas se protiv toga bore pokušavajući drugim mjerama postići puno zadovoljstvo građana. Tako pokušavaju povećati efikasnost ekonomskih indikatora kroz povećanje proizvodnosti rada, ekonomičnosti poslovanja i rentabilnosti. Međutim to nije dovoljno obzirom da veliki razlog u nepovjerenju prema državnim službenicima leži u tome što je postalo uvriježeno mišljenje građana o tome kako

službenici u javnom sektoru svoj posao ne obavljaju odgovorno te da u tim strukturama vlada visok stupanj neetičnosti. Tome pridonosi i veliki broj primjera gdje se pokazalo kako država, odnosno državni službenici nisu dobri gospodarstvenici, a ponajviše zahvaljujući niskoj razini etičnosti i odgovornosti prema dijelovima javnog sektora za kojeg su zaduženi. Stoga je važno da državni službenici promijene svoj način gospodarenja javnim resursima.

Republika je Hrvatska na državnoj razini donijela i usvojila Etički kodeks ponašanja državnih službenika prema javnim dobrima, ali na regionalnoj i lokalnoj razini državne uprave takav dokument odnosno kodeks ne postoji pa uprave državnih poduzeća samostalno donose etičke kodekse ponašanja za svoj sektor djelovanja. Etičkim kodeksom na državnoj razini uređena su osnovna pravila ponašanja državnih službenika i etička načela kojima se vode prilikom donošenja odluka i obavljanja svojih javnih dužnosti. Taj je kodeks jako važan za građane kako bi se vratilo povjerenje u javnu upravu, ali je jako važan i za drugu stranu, odnosno same državne službenike. Općeprihvaćene etičke vrijednosti i poznavanje istih pomaže im u većoj dosljednosti prilikom donošenja odluka važnih za cjelokupno društvo i gospodarstvo države, pomaže im u definiranju i zauzimanju stavova koje će biti potrebno braniti u javnosti te se njihova vrijednost uvelike očituje u situacijama kada postoji određena etička dilema.

Sukob interesa jest situacija u kojoj pojedinac obavljajući određenu javnu funkciju ili djelatnost dolazi u priliku da svojim djelovanjem ili ne djelovanjem pogoduje sebi ili nekome sebi bliskom, a na štetu javnosti, odnosno javne funkcije za koju je dobio povjerenje građana. Dakle u ovoj vrsti sukoba nalaze se s jedne strane privatni, a s druge strane javni interesi. Kao sudionici u sukobu interesa obično se nalaze državni dužnosnici i službenici koji su u prilici da na razne načine pogoduju poduzećima čiji su vlasnici ili dioničari. U modernoj je civilizaciji pretpostavka da ukoliko dođe do ovog tipa sukoba u većini slučajeva prevagnuti će onaj privatni interes, odnosno pojaviti će se određene koruptivne radnje.

Javnost međutim od javne uprave odnosno državnih službenika očekuje da svoj posao obavljaju pravično, časno i na nepristrastan način. Javnost ima sve veća očekivanja glede borbe države protiv korištenja privatnih interesa od strane javnih dužnosnika i službenika kako bi pogodovali sebi ili sebi bliskima te protiv kompromitiranja službeno

donesenih odluka. Veliki broj slučajeva sukoba interesa, koji podrazumijevaju zlouporabu ovlasti, nisu adekvatno riješeni odnosno nisu prouzročili određenu pravnu sankciju protiv počinitelja. Stoga je i sve veće nepovjerenje građana prema državnim službenicima, ali i sve su veći zahtjevi da se takvi slučajevi uočavaju i adekvatno sankcioniraju.

Prilikom sklapanja ugovora o javnoj nabavi moguća su dva slučaja u kojima se pojavljuje sukob interesa između naručitelja i gospodarskog subjekta kao ponuditelja.

To su:

- predstavnik naručitelja istovremeno obavlja upravljačke poslove u gospodarsko subjektu koji je ponuditelj u procesu javne nabave
- predstavnik naručitelja vlasnik je poslovnog udjela, dionica ili drugih prava na temelju kojih sudjeluju u upravljanju gospodarskim subjektom s više od 0,5%.

Zakonom je zabranjeno sklapanje ugovora i kada je u istom odnosu s gospodarskim subjektom, ponuditeljem, kao i predstavnik naručitelja, povezana osoba predstavnika naručitelja. Ti odnosi su:

- bračni ili izvanbračni drug
- srodnici po krvi u uspravnoj lozi
- braća i sestre
- posvojitelj ili posvojenik.

Predstavnici naručitelja jesu čelnici tijela naručitelja, članovi upravnog ili nadzornog odbora, ovlaštene predstavnici naručitelja u pojedinom procesu javne nabave i druge osobe koje imaju mogućnost utjecaja na naručitelja u pojedinom procesu javne nabave. Predstavnici su prije potpisivanja ugovora o javnoj nabavi obvezni potpisati izjavu o postojanju ili nepostojanju sukoba interesa u njihovom odnosu ili odnosu povezanih osoba predstavnika naručitelja s već deginiranim gospodarskim subjektima.

Dakle, sukob interesa važan je segment za proučavanje javne nabave, odnosno za forenziku u javnoj nabavi te s aspekta promatranja prijevara u poslovanju s dobavljačima jer se pojavljuju ponuditelji koji predstavljaju dobavljača za naručitelja dobara, naručitelja određenih radova ili usluga.

Najčešći oblici sukoba interesa jesu:

- zlouporaba položaja i ovlasti
- primanje darova odnosno povlastica

- korištenje vlasništva poslodavca za privatne potrebe
- honorarni poslovi i
- stupanje na novu dužnost koja je u sukobu sa prethodnom.

### **6.3. PRIJEVARE U PROCESU JAVNE NABAVE**

Danas su prijevare u procesima javne nabave vrlo česta pojava koja nerijetko ostane i zauvijek prikrivena. Tome doprinosi i razvoj tehnologije koji omogućuje da se svakodnevno osmišljaju nove tehnike i načini kako bi se izvele nezakonite radnje u procesima javne nabave, a kako bi ostale neotkrivene. Stoga je javna nabava itekako zanimljiva za poslovnu forenziku kao granu ekonomske znanosti koja proučava i istražuje prijevare u gospodarskom poslovanju. S aspekta istraživanja prijevara u poslovanju s dobavljačima zanimljiva je iz razloga što se u procesu javne nabave sudionici sa strane ponuditelja pojavljuju u svojstvu dobavljača za naručitelja odnosno određeno državno tijelo.

U prethodnom poglavlju obrađeni sukob interesa jedan je od najvažnijih predstavnika prijevara u procesima javne nabave, ali u praksi postoji još nekolicina mogućih načina počinjenja prijevara u raznim fazama procesa nabave te će u ovom poglavlju biti bliže objašnjeni.

U fazi planiranja i odabira određenog postupka javne nabave mogući su sljedeći oblici malverzacija:

- tehničko-tehnološke specifikacije željenih roba ili usluga pogoduju samo određenom ponuditelju odnosno da tražena roba ili usluga ima karakteristike i uvjete koje može ispuniti samo određeni subjekt
- dokumentacija za nadmetanje u procesu javne nabave propisana je diskriminatorno te pogoduje točno određenog gospodarskog subjekta
- u javnoj nabavi naručitelj može tražiti specifičnu robu ili uslugu koja određenog ponuditelja dovodi u povoljniji položaj ili pak sam potencijalni ponuditelj ima mogućnost izraditi specifikaciju tražene robe ili usluge

- naručiteljevo nepridržavanje uvjeta provedbe procesa javne nabave s ciljem izbjegavanja zakonom propisanog okvira provođenja iste
- javnom se nabavom može provoditi i nepotrebna investicija koja u konačnici nema nikakvu korist za društvo u cjelini
- procesom javne nabave mogu biti precijenjene količine potrebne za realizaciju projekta kojim se želi postići određeni društveni cilj.

Postupci za prevenciju i sprječavanje nastanka prijevvara u fazi planiranja javne nabave jesu:

- objavljivanje godišnjeg plana javne nabave od strane naručitelja na svojim internetskim stranicama kako bi svi gospodarski subjekti koji mogu postati potencijalni ponuditelji mogli računati da u određeno vrijeme započinje određena javna nabava pod određenim uvjetima te prema tome organizirati svoje poslovanje i pripremiti se za ravnopravno nadmetanje sa svim ponuditeljima u procesu javne nabave
- naručitelj može usvojiti interna pravila kojima se definiraju sve ovlasti i obveze svih pojedinaca koji sudjeluju u pripremi i planiranju procesa javne nabave.

Prilikom provedbe procesa javne nabave moguće su prijevare:

- neravnopravno tretiranje ponuditelja u procesu javne nabave, odbacivanje ponuda koje zadovoljavaju postavljene uvjete od strane naručitelja ili prihvaćanje ponude koja ne zadovoljava uvjete nabave
- udruživanje više ponuditelja kako bi se utjecalo na rezultat nadmetanja odnosno kako bi se eliminirala korupcija iz nadmetanja u javnoj nabavi.

Tehnike kojima se mogu spriječiti gore navedeni oblici prijevvara:

- naručitelj treba izrađivati redovita interna izvješća o svim fazama pripreme i provedbe nadmetanja u javnoj nabavi
- razdvajanje odgovornih funkcija u procesu javne nabave
- definiranje pravila za izvještavanje o nepravilnostima
- objava svih relevantnih podataka o procesu javne nabave na službenim internet stranicama naručitelja uz objavu u Elektroničkom oglasniku javne nabave

- važnost podjednake informiranosti svih ponuditelja po pitanju bilo kakvih promjena koje se odnose na proces javne nabave.

I u samoj fazi realizacije ugovora o javnoj nabavi moguće su određene malverzacije te je itekako potrebno obratiti pozornost na tu mogućnost i poduzeti određene mjere za sprječavanje prijevara. Moguće se malverzacije očituju kroz:

- neizvršavanje svih obveza preuzetih ugovorom od strane gospodarskog subjekta, a naročito po pitanju cijene i kvalitete robe ili usluge

- određeni se dijelovi ugovora mogu poništiti nakon zaključivanja kompletnog ugovora bez da se to objavi

- moguće su važne izmjene uvjeta ugovora

- moguća je promjena predmeta javne nabave tijekom samog procesa

- moguće je zaključiti ugovor temeljem isporučenih malih količina roba ili usluga, a zatim naručivanje dodatnih količina bez objavljivanja novog poziva na nadmetanje ponuditelja.

Mjere kojima se navedeni primjeri mogućih malverzacija mogu spriječiti su:

- vanjska kontrola izvršenja ugovora

- objava potpisanog ugovora i njegovih uvjeta na službenim internet stranicama naručitelja

- definiranje i razdvajanje funkcija sklapanja ugovora i kontrole njegovog konačnog izvršenja unutar organizacije naručitelja.

Često se prilikom objave javne nabave dva ili više ponuditelja, odnosno dobavljača, dogovore i sklope ugovor kako bi zaobišli konkurenciju u otvorenom natječaju za javnu nabavu. Kada se konkurenciju izbacuje iz tržišne utakmice, cijene potraživanih dobara, usluga ili radova naglo se povećavaju te subjekti koji su naručitelji bivaju prevareni i samim time gubi se i njihovo pravo na otvoreni natječaj. Najčešće forme dogovora između konkurenata koji sudjeluju kao dobavljači u procesu javne nabave uključuju namještanje natječaja i podjelu tržišta. Svaki od ovih trikova odnosno tipova prijevare sam za sebe predstavlja kršenje zakona o tržišnom natjecanju koji konkurentima zabranjuje ulazak u bilo kakve dogovore kako bi se obuzdala razmjena međudržavnog

trgovanja.<sup>18</sup>

U nastavku će biti bliže objašnjene ove vrste prijevara:

- namještanje natječaja
- rotacije ponude
- suzbijanje ponude
- dodatne ponude
- podjela tržišta.

### 6.3.1. NAMJEŠTANJE NATJEČAJA

Namještanje natječaja u svijetu je poznat pod nazivom Bid-Rigging, a podrazumjeva situaciju u kojoj gospodarski subjekti ponuditelji natjecateljski nastupaju u procesu javne nabave te zasebno daju ponude. No međutim dva ili više ponuditelja koji su sudionici na istom tržištu kuju zavjeru kako bi pobijedili konkurenciju.<sup>19</sup> U mnogim slučajevima cilj ovakvih dogovaranja je da se umjetno podignu cijene traženih dobara ili usluga. U konačnici, namještanjem natječaja, dobavljači kreiraju situaciju i dovode do toga da naručitelj koji nabavlja nešto, preplati ono što dobija. Ovakvi trikovi u prijevarama u javnoj nabavi mogu poprimiti mnogo oblika koji se mogu međusobno povezivati i preklapati. U nemalom broju slučajeva prijevare, dogovor o lažiranju odnosno namještanju natječaja uključuje više od jedne vrste trikova.

### 6.3.2. ROTACIJE PONUDE

Pri ovoj vrsti trikova u prijevari tijekom procesa javne nabave dva se ili više ponuditelja dogovaraju o izmjeni u poslovanju po principu rotirajuće izmjene. Tako ponuditelji umiješani u tijek prijevare dogovaraju se da naizmjenično budu najmanji odnosno najpovoljniji ponuditelj u nizu povezanih ugovora u javnoj nabavi. U ovakve vrste trikova sami zaposlenici u većini slučajevu nisu uključeni. Kako bi se izvele ovakve prijevare koruptirani poduzetnici imaju na raspolaganju nekoliko načina. Mogu priložiti

---

<sup>18</sup> Državna komisija za kontrolu javne nabave Republike Hrvatske, Izvješće o radu, 2015. g.

<sup>19</sup> Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), Introduction to Fraud Examination, USA, 2003. g., str. 67

namjerno visoku licitacijsku ponudu, dostaviti dopunske ponude odnosno one koji nisu ozbiljne i ne postoji velika mogućnost da budu prihvaćene, mogu se uzdržati od dostavljanja licitacijskih ponuda ili se pak mogu dogovoriti oko povlačenja prethodno priložene ponude.

Nadalje, trikovi u prijevarama s rotacijskim ponudama mogu se preklapati i sa trikovima u kojima se sklapaju podugovori sa ponuditeljima koji su izgubili u procesu natjecanja u javnoj nabavi. Ponuditeljima koji su u tom procesu izgubili omogućuje da poboljšaju sliku svog novčanog tijeka dok čekaju na red za svoju pobjedu u natjecanju u sljedećem procesu. Nerijetko se događa da poraženi ponuditelji primaju i određeni postotak profita kojeg je ugovorom ostvario pobjednički ponuditelj.

Najjednostavniji oblik rotacijske ponude pojavljuje se u cikličkom obrascu dostavljanja ponuda sa najnižom cijenom na određene ugovore. U praksi je rotiranje često zasnovano na različitim faktorima. Konkurenti se mogu izmjenjivati za ugovore ovisno o zemljopisnom području svog djelovanja, identitetu kupca odnosno naručitelja, vrsti posla, predmetu nabave, iznosu ugovora i slično. Međutim nije nužna pojava da je ciklički obrazac toliko čist koliko je očekivano obzirom da se preklapa s trikom darivanja podugovora ponuditeljima koji su poraženi u procesu javne nabave.<sup>20</sup>

### 6.3.3. SUZBIJANJE PONUDE

Ovakav trik u prijevarama namještanja natječaja danas je uvelike prisutan. Kako bi uspjeli, broj ponuditelja mora biti ograničen te se svi oni moraju složiti oko prijevere. Ukoliko se pojavi neki novi ili ponuditelj koji ne želi surađivati u prijeveri s ostalima, inflacija cijena naglo će porasti i postati vidljiva. Stoga ostalim ponuditeljima ostaje mogućnost, koju itekako iskorištavaju, da plaćaju vanjskim tvrtkama, tvrtkama izvan njihovog kruga tvrtki u dogovoru oko prijevere, da ne ulaze u proces natjecanja i ne šalju svoje ponude ili pak koriste i druge metode kako bi ih odgovorili od dostavljanja ponuda. Jedna od znatnih mogućnosti jest da izmisle i organiziraju prosvjede protiv ponuda ponuditelja koji ne žele sudjelovati u prijeveri.

---

<sup>20</sup> Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), Introduction to Fraud Examination, USA, 2003. g., str. 69



#### *6.3.4. DODATNE PONUDE*

Dodatne su ponude poznate i kao zaštitne ili ponude iz sjene u kojima natjecatelji dostavljaju ponude koje zapravo nisu ozbiljni konkurenti za ostvarenje pobjede u natjecanju. Kako bi ovakva ponuda ipak pobijedila i trik uspio, ponuditelji koji su se dogovorili oko prijevare mogu priložiti ponude koje su previsoke da bi bile prihvaćene, ponude koje se naizgled čine kompetitivnima zbog cijene, ali namjerno ne uspijevaju ispuniti druge zahtjeve javne nabave ili pak mogu priložiti ponude koje sadrže posebne uvjete koji kupcu nisu prihvatljivi. Takve vrste ponuda nisu ponuđene s namjerom da budu prihvatljive i da osiguraju pristanak naručitelja već su samo sastavljene i priložene kako bi natjecanje tijekom procesa javne nabave izgledalo pošteno i u skladu sa propisima o tržišnom natjecanju.

#### *6.3.5. PODJELA TRŽIŠTA*

Pored namještanja natječaja, podjela tržišta najčešći je oblik prijevare tijekom procesa javne nabave. Trikovi podjele tržišta dogovori su između više ponuditelja kojima dijele tržišta međusobno i suzdržavaju se od natjecanja u međusobno već određenim dijelovima natjecateljskog tržišta. Ta su tržišta uglavnom podijeljena na osnovu zemljopisnih područja ili prema vrsti naručitelja. Rezultat ovakve podjele tržišta jest potpuno nestajanje međusobnog natjecanja ili natjecanje postoji isključivo kada to naručitelj to izričito zatraži ili postoji samo u područjima za koja podjela nije dogovorena. Na takav način naručitelj gubi svoje pravo da bira ponude unutar stvarnog natjecateljskog odnosa ponuditelja te u konačnici plaća puno veću cijenu naručene robe ili usluga nego što bi ih platio prilikom poštenog natjecanja po normalnim ekonomskim uvjetima. Podjela je tržišta često prikrivena i prilaganjem ponuda tvrtki koje nemaju fizičku prisutnost te proizvode malu ili čak nikakvu ekonomsku vrijednost, odnosno shell tvrtki. Koruptivni ponuditelj uz svoju vlastitu ponudu u proces javne nabave dostavlja i ponude fiktivnih dobavljača kako bi stvorio iluziju da postoji pravo natjecanje za posao, ali zapravo samo jedan dobavljač sudjeluje u natjecanju za ugovor.

### 6.3.6. OTKRIVANJE PRIJEVARA U JAVNOJ NABAVI

Mnogi su znakovi upozorenja koji ukazuju na mogućnost postojanja ili vide potencijalnu prijevaru u procesu javne nabave. Najčešći znakovi upozorenja su:

- žalbe od strane zaposlenika ili nekog drugog sudionika natjecanja
- nakon što su im ponude odbijene isti ponuditelji ponovno dostavljaju ponudu u istom rangu iznosa kao i drugi dobavljači
- cijene dostavljenih ponuda padnu kada neki novi ponuditelj uđe u proces natjecanja
- kvalificirani ponuditelji suzdržavaju se od dostavljanja ponuda
- određeni se ponuditelji uvijek nadmeću međusobno ili se pak nikad ne nadmeću međusobno
- pobjednik natjecanja u procesu javne nabave sklapa podugovore sa ponuditeljima koji su izgubili
- postoji zemljopisni ili ciklički obrazac pobjedničkih ponuditelja
- različiti ponuditelji prave iste pravopisne i matematičke pogreške
- ponuditelji nerijetko mijenjaju cijene u sličnim iznosima u otprilike isto i predvidivo vrijeme
- suparnici u natjecanju često održavaju međusobne sastanke, posjećuju međusobne urede, putuju zajedno, sklapaju međusobne podugovore te se međusobno opskrbljuju
- postoje bilo kakve izjave u kojima se spominju teritoriji
- pobjednik natjecanja uvijek posljednji dostavlja svoju ponudu
- neuobičajne i jednokratne dodatne isplate.

Otkrivanjem i žalbenim postupcima u okviru javne nabave u Republici se Hrvatskoj bavi Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabave. Prema dostupnim podacima i izvješćima ovog državnog tijela može se donijeti sud o provedbi javne nabave i o prijevarama u samom procesu. Tako su u 2014. godini u Republici Hrvatskoj podnešene 1282 žalbe na neku od faza procesa javne nabave. Iz komisijinog izvješća je vidljivo da se broj žalbi iz godine u godinu mijenja te da oscilira u velikim intervalima

u prethodnih 10 godina. Najveći broj zaprimljenih žalbi u 2014. godini odnosi se na fazu odluke i odabira dokumentacije za nadmetanje.<sup>21</sup>

U svim vođenim žalbenim postupcima koje je Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabave zaprimila i istraživala najčešći razlozi za žalbu su:

- dokumentacija potrebna za nadmetanje nije bila u skladu sa pozitivnim zakonskim rješenjima (dokazivanje jednakovrijednosti, opis predmeta nabave i sl.)
- dokumentacija potrebna za nadmetanje bila je nejasna i kontradiktorna
- odluka o odabiru ponuditelja nije bila u skladu sa Zakonom o javnoj nabavi niti u skladu sa zahtjevima iz dokumentacije za nadmetanje u javnoj nabavi
- državno tijelo nejednako je tretiralo i postupalo sa svim ponuditeljima i ostalim sudionicima u procesu javne nabave.

Najčešće nepravilnosti i potencijalne namjene prijevare koje je komisija u 2014. godini utvrdila bile su počinjene od dva glavna sudionika procesa javne nabave odnosno od strane naručitelja i strane ponuditelja.

Najčešće namjerne ili nenamjerne pogreške počinjene od strane naručitelja jesu:

- nejasna i kontradiktorna dokumentacija za nadmetanje
- zahtijevane su suvišne i nepotrebne izjave – njihov nedostatak u priloženoj dokumentaciji rezultira nemogućnošću naknadne dostave jer se radi o dijelovima ponude koje nije moguće upotpunjavati
- prilikom traženja referenci od strane stručnjaka i potvrda o urednom izvršenju sklopljenog ugovora pred ponuditelja su postavljani prezahtjevni uvjeti
- čestim izmjenama i objašnjenjima dokumentacije potrebne za nadmetanje nerijetko se narušavao integritet izvorne dokumentacije što je sprječavalo kvalitetan postupak pregleda, ocjene i odabira pristiglih ponuda
- često su se pogrešno primjenjivale odredbe o upotpunjavanju ponuda
- prilikom pregleda pristiglih ponuda ocjene se nisu vršile sukladno uvjetima i odredbama propisanim dokumentacijom za nadmetanje

---

<sup>21</sup> Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabave, Izvješće o radu, 2014. g., str. 8

- naručitelji su postupali s ciljem da se odabere cjenovno najniža ponuda za koju se uglavnom ispostavi da ne zadovoljava uvjete za nadmetanje te su naručitelji neosnovano odgovornost za odabir skuplje ponude prebacivali na Državnu komisiju za kontrolu postupaka javne nabave.

Karakteristične pogreške od strane ponuditelja bile su:

- nedovoljno su tražili objašnjenje dokumentacije potrebne za nadmetanje
- ponuda nije sastavljena u skladu sa uvjetima iz dokumentacije
- ponude su imale i formalne pogreške poput uveza ponude, pogreške u numeriranju stranica, pogreške pri otpisivanju dokumentacije i slično.

## 7. ZAKLJUČAK

Danas se poslovni svijet suočava sa mnoštvom potencijalnih prijevara u kojima značajan udio zauzimaju one koje počinu sami zaposlenici poduzeća. Oni namjerno varaju kako bi za sebe stekli određenu protupravnu korist, a sve nauštrb tvrtke u kojoj rade. Stoga, kako bi se spriječile takve prijevare, poduzeća unutar svojih organizacija uspostavljaju i odjel unutarnje kontrole poslovnih događaja, a istodobno se razvija i poslovna forenzika kao dio društvenih znanosti koji nastoji otkriti prijevare i identificirati prevaranta.

Sve je veća potreba za forenzičnim računovodstvom i forenzičnim računovođama koji moraju biti vrsni poznavaoци kako računovodstvenih tako i zakonskih propisa da bi uspješno provodili svoje tehnike otkrivanja prijevara unutar poduzeća. Veliki dio prijevara od strane zaposlenika jesu one koje se odvijaju tijekom poslovanja s dobavljačima pa računovodstveni forenzičari prilikom svoga istraživanja većinu pažnje moraju usmjeriti na analizu narudžbi dobara ili usluga te na odobrenja naloga za plaćanje. Unatoč aktivnom djelovanju unutarnjih kontrola i forenzičnog računovodstva, prevaranti iz dana u dan osmišljavaju nove načine prijevara kako bi stekli određenu korist pa su danas poznate mnoge tehnike izvršenja prijevara u poslovanju s dobavljačima. Najpoznatija takva prijevare jest ona koja se koristi trikom lažne tvrtke, odnosno tehnikom kojom zaposlenik određenog poduzeća osniva lažnu tvrtku kako bi pomoću nje naplaćivao iznose koje njegov poslodavac duguje stvarnom dobavljaču. Nadalje, danas su raširene i prijevare osobnih kupnji te nesvjesne prijevare dobavljača u kojima dobavljač nije svjestan da je upleten u prijevaru.

Javna nabava također je podložna raznim malverzacijama. Obzirom da se tijekom postupka javne nabave kao dionici pojavljuju naručitelj i ponuditelj, malverzacije se tijekom postupka mogu poslovetiti sa prijevarama u poslovanju s dobavljačima.

Da bi se bilo kakav oblik prijevare u poslovanju s dobavljačima otkrio vrlo je važno unutar poduzeća oformiti odjel interne revizije i/ili forenzičnog računovodstva koji bi trebali biti u stanju na temelju ranih znakova upozorenja spriječiti nastanak prijevare ili je pak tijekom procesa istraživanja otkriti i dokazati njeno postojanje.

## 8. LITERATURA

### Knjige:

1. Belak V., *Poslovna forenzika i forenzično računovodstvo*, Zagreb, Belak Excellenes d.o.o., 2011.
2. Karancher M., Riley R. A., Wells J. T., *Forensic Accounting and Fraud Examination*, USA, Wiley, 2011.
3. Schilit H. M., Perler J., *Financial Shenanigans*, Third edition, USA, Mc Graw Hill, 2010.
4. Nigrini M. J., *Forensic Analytics*, USA, Wiley, 2011.
5. Golden T. W., Skalak S. L., Clayton M. M., *A Guide to Forensic Accountin Investigation*, USA, Wiley, 2006.
6. Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), *Introduction to Fraud Examination*, USA, 2003. g.

### Stručni članci:

1. Bedi D., *Analiza suzbijanja gospodarskih prijevара u Republici Htvatskoj*, rujан 2011.
2. Pavlović Š., *Kriminološki pregled i kaznenopravna zaštita postupaka javne nabave*, rujан 2014.

**Statistička izvješća:**

1. Ministarstvo gospodarstva, *Statističko izvješće o javnoj nabavi u Republici Hrvatskoj za 2015. g.*
2. Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabave, *Izvješće o radu za 2014. g.*

**Internet izvori:**

1. [www.zakon.hr](http://www.zakon.hr) (pristupljeno 15. kolovoza 2016. godine)
2. [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) (pristupljeno 15. kolovoza 2016. godine)

## **9. POPIS SHEMA**

Shema 1. Prijevara lažne tvrtke

Shema 2. Prijevara plati pa vrati

Shema 3. Prijevara osobnih kupnji



## 10. SAŽETAK/SUMMARY

Prijevvara u gospodarskom poslovanju podrazumijeva motiviranog djelatnika koji je uočio da se njegov poslodavac nije spreman braniti te na osnovu toga prikuplja protupravnu imovinsku korist na račun poduzeća. Povijest prijevvara seže u daleku prošlost gdje se kao pojam spominje čak u Hamurabijevom zakoniku iz 1800. godine prije nove ere. Sve je veća potreba za forenzičnim računovodstvom koje će biti u stanju identificirati i dokazati postojanost prijevvara koje se danas manifestiraju kroz prijevvarno financijsko izvještavanje, protupravno prisvajanje imovine ili pak kroz određene koruptivne radnje.

Forenzično se računovodstvo u počecima pojavljivalo uglavnom u ulozi dokazivanja nastalih prijevvara na sudu, odnosno forenzičari su uglavnom imali svojstvo svjedoka na sudu dok se danas razvija i širi komercijalno forenzično računovodstvo.

Većinu prijevvara unutar poduzeća izvršavaju sami zaposlenici, a nerijetko su počinitelji i osobe iz menadžmenta zadužene za upravljanje. Takve se vrste prijevvara uglavnom odnose na prijevare u poslovanju s dobavljačima koje se svrstavaju u tri kategorije: trikovi lažne tvrtke, nesvjesne prijevare dobavljača i trikovi osobnih kupnji. U svakom obliku od ovih prijevvara zaposlenik samostalno ili uz pomoć drugoga ostvaruje protupravnu korist na uštrb svog poslodavca. Stoga je vrlo važno da poduzeće unutar svoje organizacije provodi redovne kontrole poslovanja s dobavljačima i kontrole odobrenih naloga plaćanja.

Javna je nabava također segment poslovanja u kojem se mogu pojaviti određene prijevare, ali uglavnom na strani ponuditelja koji u postupku javne nabave predstavlja dobavljača. U ovim oblicima poslovanja državne bi institucije za praćenje javne nabave trebale djelovati sukladno propisima koji reguliraju postupke javne nabave kako bi se moguće prijevare spriječile ili, ukoliko su već počinjene, otkrile.

**Ključne riječi:** prijevvara, gospodarsko poslovanje, zaposlenik, dobavljači, forenzično računovodstvo, javna nabava.

Fraud in economic operations includes an employee who has noticed that his/hers employer is not prepared to defend himself so based on that fact he/she collects unlawful gain at the expense of the company. The history of frauds dates back to ancient history where it was mentioned even in the Code of Hammurabi from the year of 1800 b.c. The need for forensic accounting which is able to identify and prove the existence of frauds that manifest through fraudulent financial reporting, misappropriation of assets or specific corruptive actions is increasing.

In the beginning, forensic accounting had appeared mostly as the role of proving the resulting frauds in court, meaning that forensics mostly portrayed the role of witness in the court, whilst nowadays commercial forensic accounting is also being developed and spread.

The majority of frauds within the company are committed by the employees of the company, but it's also common for employees of the management staff to be involved. Those kinds of frauds are mostly frauds with vendors which are divided into three categories: shell company frauds, non accomplice vendor schemes and personal purchase schemes. In every form of these schemes, the employee, independently or with the help from someone, benefits from unlawful activities at the expense of his/hers employer.

Public procurement is also a form of business in which some forms of fraud can be detected, mostly coming from the bidder who represents a vendor in the process of public procurement. To prevent possible schemes or, in case they already happened, detect them, these forms of business state institutions that monitor public procurement should act according to regulations which control acts of public procurement.

**Key words:** fraud, economic operations, employee, vendors, forensic accounting, public procurement.