

Prof. dr Franc Koletnik\*

Mr Melita Koletnik Korošec\*\*

# Etički prihvatljiv menadžment (upravljanje etički prihvatljivim djelovanjem preduzeća)

## Rezime

Prisutnost nerazumnoga egoizma i naglašena potreba za strateškim savladavanjem rizika u vezi sa nezakonom i uopšte moralno neprihvatljivim djelovanjem mnogih preduzeća u zemlji i inostranstvu otvara prostor novim menadžerskim i nadzornim zadacima te za interdisciplinarni rad vještaka, koji se profesionalno bave tim stručnim pitanjima. Oni nude pomoć nosiocima odlučivanja u preduzeću i izvan njega, koji su dužni sprečevati, brzo otkrivati i otklanjati sve slabosti nerazumnog egoizma. Među ključnim vještacima razumnog egoizma, koji podržavaju nosioce odlučivanja o etički prihvatljivom djelovanju preduzeća, i podržavaju poslovnu kulturu su: u preduzeću čuvari zakonitosti, interni revizor i kontrolor, izvan preduzeća istražni revizor, istražni računovođa i drugi istražitelji zakonskog djelovanja.

Ovaj doprinos rezultat je proučavanja teorijskih i praktičnih aspekata upravljanja etički prihvatljivim djelovanjem preduzeća sa sljedećih uglova gledanja: razumni i nerazumni poslovni egoizam, prevare i motivi za nedozvoljena djela, savladavanje prevara u preduzeću, zastupnici etički prihvatljivog djelovanja i jezička (ne)usklađenost u razumijevanju i ostvarivanju racionalnog egoizma. Težište doprinosa je na razvijanju opšteg modela sa svim ključnim radnim koracima za sistematičko savladavanje etički prihvatljivog djelovanja preduzeća te na jezičkoj konsistentnosti ekonomskih, pravnih i ostalih kategorija, koji su sastavni dio dodijeljenog zadatka.

**Ključne riječi:** (ne)etičan, prevare, savladavanje prevara, vrijednosti, moralni performans, nadzornik razumnog egoizma, čuvar zakonitosti, interni i eksterni revizor, istražni revizor, istražni računovođa, upravljanje rizikom, sistem interne kontrole, kontrolor, jezička (ne)usklađenost u razumijevanju razumnog egoizma.

## 1. (NE)RAZUMNI POSLOVNI EGOIZAM

U poslovnoj ekonomiji potreban je zdrav razum i razumni egoizam<sup>1</sup>, koji, pored ekonomskih normi, jednako vrijedno poštuje i jača još i moralne norme. Samo na taj način obezbijedujemo uslove za implementaciju razvojno orijentisanog poslovanja, za koje je značajno dugoročno uspješno, pošteno i pravedno djelovanje te materijalno i duhovno blagostanje. Prema tome, menadžment i nadzorni organ preduzeća imaju za zadatak da uspostave poslovnu kulturu, koja će poštovati ne samo poslovne, nego i moralne norme, među kojima je zakonitost poslovanja na prvom mjestu. Pored toga su još i druge etičke norme, prihvaćene i ostvarene u preduzeću, koje predstavljaju "brend" preduzeća. Razloge moramo tražiti, prije svega, u brojnim poslovno-finansijskim i drugim skandalima, zato je opšti apel menadžmentu i vlasnicima preduzeća, da provjere postojeću organizovanost u vezi sa savladavanjem nedozvoljenih djela (eng. *anti corruption compliance organisation*, njem. *Anti-Korruptions-Compliance Organisation*), jer su mnogi korupcijski i

drugi nedozvoljeni primjeri pokazali da nije dovoljno postaviti u i kodekse<sup>2</sup> zapisati etička načela, već je potrebno uspostaviti takav organizacijski sistem koji će sadržati i efikasan, i ekonomičan, i uspješan sistem obezbijedivanja etički besprijekornog poslovanja (eng. *effective compliance organisation*, njem. *wirksame Compliance Organisation*). Pri tome je moguće oslanjati se na rješenja i iskustva engleskog i njemačkog govornog područja.

Poslovna ekonomija je nauka o korisnoj i racionalnoj ljudskoj djelatnosti, zato mora djelovati na načelima razumnog egoizma. Taj egoizam gradi i ne ruši do sada ostvareno blagostanje i zadovoljstvo, međutim vidljivo ga najedaju mnoga djela, koja ne pokazuju razumijevanje i uvažavanje postulata opštevažećeg poslovnog morala. Riječ je o eroziji razumnog egoizma, koji se ogleda u apstinenciji ličnih i društvenih moralnih normi, bez kojih nema trajnog opstanka i razvoja preduzeća, u maksimalizaciji profita za svaku cijenu, u manipulativnom računovodstvenom izvještavanju, u odsustvu zdravog računovodstvenog konzervativizma (načelo predostrožnosti), u kratkoročnim i smjelim poslovnim ciljevima s moralno neprihvatljivim djelima i drugo. Sve te pojave potrebno je spriječiti,

\* Franc Koletnik: redovni univ. prof. računovodstva i revizije na Ekonomsko-poslovnom fakultetu univerziteta u Mariboru; ovlaštenu revizor, sertifikovani interni revizor, e-mail: franc.koletnik@uni-mb.si

\*\* Melita Koletnik Korošec, lektor na Filozofskom fakultetu Univerziteta u Mariboru; prevodilac naučnih, stručnih i drugih sadržaja.

<sup>1</sup> **Zdrav razum** znači da razmišljamo i da se odlučujemo u skladu sa umom, koji nam zapovijeda, da je naše ponašanje ispravno samo tada, ako je u skladu sa ponašanjem u prirodi ili logici. **Logika** je filozofska disciplina o promišljenom, razumnom i prirodnom ponašanju pojedinca; nauka o pravilnom mišljenju.

<sup>2</sup> **Kodeks** (lat. *codex*) je sistem ustaljenih pravila, koji daje orijentaciju za dobro djelo i ne smije dobiti karakter naredjenja. **Etika** (gr. *ethikos* iz *ethos*) je cjelokupnost načela o prirodnoj dužnosti ljudi (o dužnostima do društva, porodice, sučovjeka...) i profesionalna etika je cjelokupnost načela o dužnosti ljudi u nekoj profesiji.

što zahtijeva od svih interesnih grupa preduzeća (engl. *stakeholders*) sljedeće aktivnosti:

- a) potrebno je definisanje vizije, misije i dugoročnih ciljeva ne samo s aspekta poslovnog uspjeha, nego i poštenog, istinitog i pravednog poslovanja preduzeća;
- b) potreban je izbor odgovarajuće strategije, da bi preduzeće ostvarilo svoje težnje i ciljeve na području sprečavanja prevara:
  - obezbijediti sistem za upravljanje poslovnim rizicima i izgraditi te njegovati sistem unutrašnjih kontrola, što će sprečavati prevare i druge nepravilnosti u djelovanju preduzeća;
  - ostvariti poslovnu kulturu (= pripadnost i odgovornost svih zaposlenih), koja će omogućiti izvještavanje o sumnjama u krivične i druge nezakonite radnje, bez bojazni za gubitak radnog mjesta ili drugih sankcija.

Briga za uspostavljanje sistema upravljanja poslovnim rizicima i sistema unutrašnjih kontrola je osnovni zadatak svih nosilaca menadžerskih i nadzornih zadataka u preduzeću. U vezi sa tim potrebno je redovno testiranje ovih sistema te o tome upoznavati zaposlene. Menadžeri i nadzorni organ su najodgovorniji za sprečavanje i otklanjanje protipravnih djela u preduzeću.

## 2. PREVARE I MOTIVI ZA NEZAKONITA DJELA

Riječ prevara (eng. *fraud*, njem. *der Betrug, der Schwindele*) označava svako nelegalno djelo, koje je po svojoj prirodi obmana, utaja ili zloupotreba povjerenja. Takva djela ne zavise od prijetnje nasiljem ili fizičke prisile. Prevare čine pojedinci ili preduzeća, da bi pridobili novac, vlasništvo ili usluge, da bi se izbjeglo plaćanje ili gubitak usluga ili da bi štitili osoblje ili poslovnu prednost<sup>3</sup>.

Preduzetnički kriminal predstavlja veći dio privrednog kriminala; uključuje oštećenje preduzeća od strane drugog pravnog ili fizičkog lica, kao i oštećenje preduzeća na osnovu unutrašnjih uzročnika. Među važna krivična djela poslovnog značaja ubrajamo prevare i nevjernost, pronevjere i falsifikovanje listina (dokumenata), i korupciju. U slučaju *prevare* radi se o oštećenju drugog na osnovu zablude i pogrešnih činjenica. Kod *nevjernosti* neko ne ispuni svoje obaveze i time svesno ošteti interese i imovinu drugog. Dok se u slučaju *pronevjere* radi o prisvajanju tuđih stvari, kod falsifikovanih

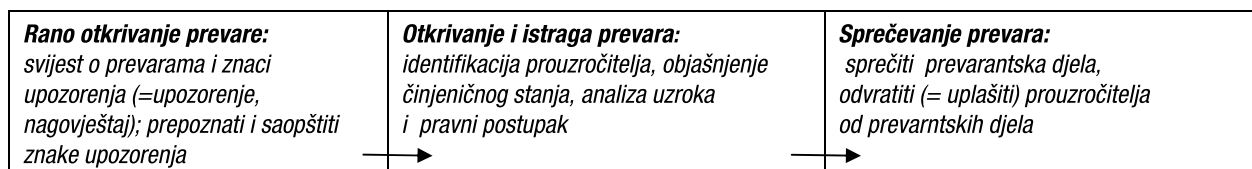
dokumenata o izdavanju nepravilnih listina, dok je kod *korupcije* riječ o potkupljivanju čovjeka.

Za krivična djela računaju se samo ona djela koja su evidentna, pravno označena i za njih mora biti identifikovana krivica. Krivično djelo je ono protipravno djelo, koje preduzeće ne dozvoljava i koje takođe sankcioniše novčanom i/ili zatvorskom kaznom. U privredi govorimo o privrednim krivičnim djelima odnosno o prevarama, koje znače sve vrste protipravnih radnji, koje su izazvali, direktno ili indirektno, učesnici poslovnih procesa, događaja i/ili stanja. Aktuelni naziv za privredne prevare je kriminal bijelih okovratnika (eng. *white collar crime*, njem. *Weiß-Kragen-Kriminalität*), koji po pravilu prouzrokuju ljudi na rukovodećim ili drugim važnijim i uglednim nivoima u preduzeću<sup>4</sup>.

Za prevaru je potreban uslov koji se može pojaviti na nivou pojedinca, preduzeća i/ili šireg društva. Govorimo o motivu, povoljnom trenutku i racionalizaciji (= opravdanju) takvog postupka. Radi se o tzv. trouglu prevara po pioniru naučnog proučavanja privrednog kriminala Donaldu R. Creesyju: pritisak, prilika i racionalizacija. Izvođač prevare mora za takvo djelo imati *priliku*, u poslovnom životu se te prilike nalaze obično tamo gdje je zbog nepostojećih ili nedovoljnih internih kontrola manja vjerovatnoća otkrivanja takvih djela. Pojedinaac sprovodi prevaru zbog različitih *pritisaka*, kao što su nedostatak novca, nevolja, pohlepa, bolesti zavisnosti i drugi. Osim motiva i prilike postoji još i *opravdanje* (= racionalizacija) nedozvoljenih djela, koje se ogleda u lošim uzorima, nezadovoljstvu zaposlenih i slično<sup>5</sup>.

## 3. SAVLADAVANJE PREVARA U PREDUZEĆU

Sprečavanje, blagovremeno otkrivanje i otklanjanje uzroka prevare je sastavni dio zaduženja svakog menadžera i nadzornika, koji treba da brinu za opstanak, razvoj te za moralno besprekorno poslovanje preduzeća. Zato je potrebno da uspostave uspješan nadzorni sistem i oruđa, koja će im pomoći u upravljanju takvim rizicima. Pri tome se mogu oslanjati na opšte modele (= standarde) upravljanja poslovnim rizicima, koji su bili razvijeni upravo iz potrebe za uspješnijim sprečavanjem finansijskih, računovodstvenih i drugih komercijalnih skandala<sup>6</sup>. Mogu se osloniti i na modele, razvijene od strane nekih stranih revizorsko-konsultantskih kuća i pojedinih autora te na osnovu njih, uzimajući u obzir svoja saznanja, ideje i potrebe, razvijati aplikativni model za upravljanje ovim rizicima u proučavanom preduzeću<sup>7</sup>. S. Hofmann je razvio opšti model, koji se sastoji iz sljedećih elemenata<sup>8</sup>:



<sup>3</sup> Vidi u: Pojmovnik. Standardi za profesionalnu praksu interne revizije. Prevod. Slovenski institut za reviziju. Ljubljana 2003, str. 18.

<sup>4</sup> U slovenačkom krivičnom pravu je prevara krivično djelo napada ili promišljenog zavodenja drugih s ciljem njihovog povređivanja, oštećenja, obično s ciljem protipravnog spajanja i/ili prisvajanja vlasništva nad imovinom ili korišćenja usluge. Prevare može biti izvršena pomoću falsifikovanih stvari. U pravnom jeziku prevare se može opisati kao (a) krađa pomoću obmane, (b) krađa pomoću lukavstva ili podvale, (c) krađa prevarom ili zabludom ili kao slično krivično djelo.

<sup>5</sup> Vidi. u: Franc Koletnik, Iztok Kolar: *Forenzičko računovodstvo*. Savez RFR Slovenije, Ljubljana 2008, str. 33.

<sup>6</sup> Širom svijeta su pridobili na značaju standardi, kao što su američki COSO II, kanadski COCO, engleski Cadbury i drugi. Više o tome vidi u: Franc Koletnik: *Interna revizija*. Slovenski institut za reviziju, Ljubljana 2007, str. 169–170.

<sup>7</sup> Model »9-Box-Modell«, koji upotrebljava kuća KPMG, sastoji se iz sljedećih komponenata: svijest, analiza ugroženosti, organizacija, komuniciranje, kontrole, sankcionisanje i stalno poboljšanje. Zanimljiv je takođe i model »PRIEM-Modell« Management Circle AG s sljedećim komponentama: preventiva, otkrivanje, informisanje, istraga i akcija. Ta dva i slični drugi modeli su dobra osnova za upravljanje takvim rizicima u preduzeću. Vidi u: Stefan Hofmann: *Handbuch Anti-Fraud-Management. Bilanzbetrug erkennen – vorbeugen – bekämpfen*. Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008, str. 386 i dalje.

<sup>8</sup> Pripremljeno po Stefan Hofmann: *Handbuch Anti-Fraud-Management*. Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008, str. 84.

Svi pomenuti modeli građeni su na načelima logičkog razmišljanja sa sljedećim elementima:

- upoznavanje sadržaja i nosioca poslovne filozofije i poslovne kulture u preduzeću,
- upoznavanje indikatora i mehanizama za sprečavanje, otkrivanje i istragu prevara u preduzeću i njegovom okruženju,

- upoznavanje zastupnika i njihovih zadataka u ostvarivanju poslovne filozofije (= moralnog performansa).

U opštem modelu savladavanja krivičnih i drugih nedozvoljenih radnji predstave se i objasne svi ključni elementi internih projekata o organizovanom djelovanju preduzeća po načelima razumnog egoizma (tabela 1).

**Tabela 1:** Model savladavanja krivičnih i drugih nedozvoljenih radnji u preduzeću

Uspostavljanje poslovne filozofije	Indikatori prevara	Mehanizmi sprečavanja prevara	Mehanizmi otkrivanja prevara	Mehanizmi istraživanja prevara	Nadzornici poslovne filozofije	Menadžeri i nadzornici
Artikulisanje vrijednosti u preduzeću	Upoznavanje znakova upozorenja nezakonitih radnji	Upoznavanje i dogradnja sistema upravljanja rizicima i unutrašnje kontrole	Briga za otkrivanje nedozvoljenih radnji	Privredna i forenzička revizija	Čuvari moralno besprekornog djelovanja	Moralni autoriteti u preduzeću
→	→	→	→	→	→	→

### 3.1. Artikulisanje vrijednosti u preduzeću

Osnovna vrijednost savremenog preduzeća je (dugoročan) opstanak i razvoj preduzeća, uz istovremenu brigu za održivo očuvanje prirodne sredine. Riječ je o društveno odgovornom djelovanju preduzeća, u kojem su usvojene vrijednosti jasno i nedvosmisleno definisane i poštovane. One su rezultat dostignuća ljudskog društva odnosno kulture. To su univerzalne moralne norme, moralne norme u društvu u kojem živimo, moralne norme u preduzeću, moralne norme u struci i moralne norme kod pojedinca koji poštuje i vjeruje u (su)čovjeka, koji radi odgovorno, i prema drugima se uvijek ophodi onako kao što bi to on želio od njih, najprije prihvata dužnosti i tek onda ostvaruje pravo.

Riječ je o jasnom i nedvosmislenom definisanju i ostvarivanju vrijednosti na kojima djeluje pošteno preduzeće. Prisutna je stalna briga da se usvojene vrijednosti ostvaruju na svim nivoima poslovanja. Nosioci menadžmenta i upravljanja moraju na nivou preduzeća izabrati moralni performans odnosno poslovnu filozofiju, koja za kardinalni cilj preduzeća bira njen dugoročni opstanak i razvoj, koji se ostvaruje na poslovno-ekonomski i etički prihvatljivi način. Nije dovoljno imati samo vlastiti etički kodeks ili više etičkih kodeksa, nego je potrebno stvoriti atmosferu koja će to i omogućiti. Zato su potrebna moralna pravila na širem društvenom nivou i na nivou preduzeća i njegovih pojedinaca. Iskustva preduzeća, u kojima su u prošlosti nastajali najveći ekonomski skandali (na primjer u američkom koncernu Enron), pokazala su da zapisana moralna pravila nisu dovoljna ako ih menadžeri, nadzornici i drugi zaposleni ne usvoje i implementišu.

Artikulisanje vrijednosti u preduzeću realizovaćemo tako da u prvom koraku odaberemo *osnovne moralne norme i slogan* rada preduzeća, koji će biti osnovno pravilo transparentnog poslovanja i odgovornog ponašanja nosilaca poslovnih zadataka kao i za njihovu identifikaciju s preduzećem; ove norme ne smiju biti samo velike prazne riječi, nego iskrene želje za pošten i pravičan rad, dakle po kulturno djelovanje (eng. *business culture*, njem. *Firmenkultur*); na vrhovnom nivou preduzeća neophodno je izgradi-

ti i sistem upravljanja etički prihvatljivim radom (eng. *anti fraud architecture*, njem. *Anti-Fraud-Architektur*); to znači da moramo imati izgrađen i aktivan sistem internih kontrola, koji će sprečavati i otkrivati eventualne nedozvoljene radnje, i sistem koji će podsticati ostvarivanje usvojenih vrijednosti i izgrađivati svijest da se poštenjem najviše postiže i da je svako krivično i drugo neetičko djelo neprihvatljivo; neophodno je stvarati humane, poštene i pravedne odnose među zaposlenim i poštovati njihov integritet (eng. *integrity atmosphere and integrity management*, njem. *Integritätsklima und Integritäts-management*). U drugom koraku potrebno je moralne norme zapisati u kodekse i/ili druga pravila te u dokumente preduzeća, kao što su statut, razvojni planovi preduzeća, u sistem poslovne komunikacije, naročito u izvještavanju poslovnom okruženju i ostalim interesnim grupama. Slijedi kontinuirano osvještavanje svih zaposlenih o značaju razumnog egoizma za opstanak i razvoj preduzeća.

### 3.2. Prepoznavanje upozoravajućih znakova prevare u preduzeću

Svako nedozvoljeno djelo, bilo krivično ili drugo nemoralno djelo, u suštini predstavlja neku vrstu bolesti, koja ugrožava opstanak i razvoj preduzeća. Za njihovo uspješno sprečavanje i eliminaciju potrebna su nam uputstva odnosno smjernice, kako brzo prepoznati takva djela i dijagnostificirati ih, a zatim i brzo uklanjanje odnosno terapija<sup>9</sup>.

Savladavanje kažnjivih i drugih nezakonitih radnji je, prije svega, potrebno usmjeriti u budućnost, dakle, u sprečavanje i ne samo u otkrivanje već izvršenih djela i nastale štete. Uvijek moramo uzeti u obzir staru mudrost, koja kaže: *“Neophodno je baviti se stvarima, prije nego što do njih dođe; brinimo za red, prije nego što nastane nered; prednost dajmo teškim stvarima pred lakšim i bavimo se najprije velikim stvarima, prije nego što se prihvatimo malih”*<sup>10</sup>. Za rano prepoznavanje takvih djela mogu nam umnogome pomoći upozoravajući znaci odnosno crvene zastavice (engl. *red flags*;

<sup>9</sup> Hofmann kaže da za pravovremeno prepoznavanje prevara moramo najprije otkriti trag kao da bismo pratili kretanje životinja u snijegu. Uz to nije dovoljno da znamo samo za trag, nego je potrebno posjedovati i znanje o tome koja životinja je u pitanju. Još više znanja nam je potrebno kada je u pitanju trag neke životinje koji je ostavila u običnom trčanju, posrćujući ili bježeći. Dakle, za lov na prevaru potrebno nam je više znanja, kada su u pitanju specifični tragovi, delikatne akcije i slično. Vidi u: Stefan Hofmann: *Handbuch Anti-Fraud-Management. Bilanzbetrug erkennen – vorbeugen – bekaempfen*. Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008, str. 411.

<sup>10</sup> Stefan Hofmann: *Handbuch Anti-Fraud-Management. Bilanzbetrug erkennen – vorbeugen – bekaempfen*. Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008, str. 387.



njem. *Rote Flaggen, Alarmleuchten, Warnsignale*), koji nam skreću pažnju na poseban rizik i na eventualne krivične ili druge nezakonite radnje, o kojima svjedoči pomenuti signal.

Upozoravajući znaci su, dakle, signali pojedincima, na primjer menadžeru i drugim zaposlenim, internim i eksternim revizorima, poslovnim partnerima kao i drugima, kojima takav signal daje do znanja da se radi o nekom neobičnom i sumnjivom dešavanju ili stanju u preduzeću. Upozoravajući znaci razlikuju se po sadržaju i prirodi posla, zato je preporučljivo da svako preduzeće izradi svoj spisak ili katalog upozoravajućih znakova. U njemu ćemo individualno obraditi i prikazati upozoravajuće znake u preduzeću i izvan njega, kao i znake ponašanja pojedinaca. U sastavljanju takvog kataloga i u otkrivanju pojedinačnih prevara moramo se dobro upoznati sa njihovim karakteristikama, načinima, metodama i tehnikama koje koriste počinioci prevara. Pažljivo pratimo nedostatke kontrole, koji počiniocima pružaju mogućnosti i stvaraju povoljne uslove za prevaru.

### a) Znaci upozorenja u preduzeću

Riječ je o znacima upozorenja koji ukazuju na moguće nedozvoljene radnje u identifikovanju i tumačenju poslovne i finansijske uspješnosti poslovanja, imovinsko-finansijske situacije, u pojedinim poslovnim djelatnostima i organizacijskim jedinicama preduzeća. Takav spisak znakova upozorenja pomaže u izgradnji sistema odnosno modela upravljanja poslovnim rizicima, kao i u godišnjem planiranju zadataka interne revizije. Najopštiji znak upozorenja za eventualnu prevaru ili drugu nedozvoljenu radnju je odsutnost i/ili nedostatak interne kontrole. Pored toga, postoje i drugi znaci upozorenja za eventualno nedozvoljeno djelo u pojedinim djelatnostima u preduzeću.

#### a.) Upozoravajući znaci sporne uspješnosti preduzeća

Prijemniku poruka i izvještaja o poslovnoj i finansijskoj uspješnosti preduzeća mogu biti upozoravajući znaci (indikatori, crvene zastavice) povod za sumnju o namjernom ili nenamjernom prikazivanju neistinite i obmanjujuće uspješnosti. Znaci za sumnju o nepravilnostima su posebno uočljivi kada primijetimo neobične elemente i/ili neobične vrijednosti u vezi sa poslovanjem ili posmatranim periodom. Upozoravajući znaci kod poslovne uspješnosti mogu se nalaziti u priznavanju i vrednovanju prihoda, rashoda i samog poslovnog ishoda, tako se susrećemo sa manipulativnim računovodstvenim izvještavanjem o poslovnom ishodu. Slično važi i za finansijsku uspješnost, gdje nas mogu upozoravajući znaci dovesti do sumnje o ispravnim elementima i vrijednostima tokova priliva i odliva novca te, posljedično, do obmanjujućeg predstavljanja čistog novčanog ishoda<sup>11</sup>.

#### a.) Upozoravajući znaci spornog imovinsko-finansijskog položaja preduzeća

U priznavanju i vrednovanju sredstava i izvora finansiranja mogu biti prisutna djela s predumišljajem i/ili nenamjerne greške, koje možemo uočiti pomoću karakterističnih znakova upozorenja (pokazatelji i drugi indikatori), koji mogu ukazati na sumnju

- prikrivanja stvarnog postojanja i/ili realne vrijednosti pojedinih sredstava i izvora finansiranja;
- kažnjivih odnosno nedozvoljenih transakcija, na primjer, nedozvoljeno otuđenje, potcjenjivanje otuđenih sredstava i drugo;

- nemarnog poslovanja i oštećivanja vlasnika, povjerioca, zaposlenih i/ili države;
- namjerne nelikvidnosti i nesolventnosti; namjernog prinudnog poravnavanja i namjernog stečaja te drugo.

### a.) Znaci upozorenja u osnovnim i pratećim djelatnostima

Svaka osnovna i prateća djelatnost ima sadržajne i organizacijske karakteristike u djelovanju i tumačenju, zato će dobar poznavalac takve djelatnosti poznavati odstupanja, koja mogu ukazati na nedozvoljene radnje u obliku korupcije, utaje, pronevjere, krađe i drugih kažnjivih djela. Naročito dobro će poznavati one ključne oblasti, gdje su rizici za prevare najveći. Na primjer, u prodaji je potrebno za svako njeno područje odnosno funkciju pronaći upozoravajuće znake, koji bi nas mogli dovesti do sumnje o nezakonitim radnjama, kao što su:

- prodaja stalnim kupcima, kod kojih postoji sukob interesa između prodavca i kupca,
- naručivanje i plaćanje usluga kod sumnjivih izvođača (reklamiranje, sponzorstvo i drugo),
- prijem fakture za pružene usluge s nepreglednim sadržajem posla, sa zaokruženim vrijednostima, u neobičajno vrijeme i slično,
- poslovni sastanci i dogovaranja u neobičajno vrijeme, na neobičajnom mjestu i sa neobičajnim troškovima,
- drugo.

U računovodskoj djelatnosti moguće je uz pomoć poslovnih dokumenata vidjeti brojne neobičajne događaje u poslovanju preduzeća, koji ukazuju na svjesno ignorisanje unutrašnjih kontrola i neopredijeljene nadležnosti i odgovornosti u osnovnim poslovnim djelatnostima i na neobičajne događaje i/ili stanja sa sumnjivim sadržajem i vrijednostima te odredbodavaocima.

### b) Znaci upozorenja u poslovnom okruženju

Znaci upozorenja u vezi sa prevarom mogući su na široj društvenoj nivou, na privrednoj nivou i na nivou pojedine djelatnosti. To su faktori koji utiču na moral u društvu (državi, regiji), privredi, na moral u ekonomskoj djelatnosti te u pojedinom preduzećima, na primjer:

- ekonomska kriza ili recesija ne omogućava dobre poslovne rezultate, zato se rukovodstvo preduzeća odlučuje za prevaru, korupciju i/ili manipulaciju u računovodstvu;
- neregulisane ili slabo regulisane djelatnosti omogućavaju organizacijama odsutnost ili nestabilnost internih i eksternih kontrola, zato postoji više prilika za nepreglednost poslovnog dješavanja i stanja te posljedično za prevare;
- nemoral u društvu i prisutna poslovna nekultura ne sprečavaju nepošteno poslovanje; nepoštovanje zakonskih propisa i drugih pravila, na primjer poreskih propisa, može predstavljati "nacionalni sport" državljana, a organi progona neefikasni su u otklanjanju takvih djela;
- prethodna korupcija u pridobivanju poslova preko javnih nabavki i potkupljivanje državnih zvaničnika mogući su podsticaj drugima za izvođenje krivičnih djela.

### c) Znaci ponašanja pojedinaca

Među upozoravajuće znake u vezi sa prevarom spadaju i znaci ponašanja pojedinaca, koji nagovještavaju prisutnost prevare

<sup>11</sup> O manipulaciji odn. o razotkrivanju falsifikovanih računovodstvenih podataka vidi i u: Franc Koletnik, Iztok Kolar: *Forenzično računovodstvo*. Zveza RFR Slovenije, Ljubljana 2008, str. 149–166.

odnosno govore o tome da neko laže ili zadržava informacije. Među te vrste upozoravajućih znakova mogu spadati:

- uznemirenost: presjedanje, ustajanje, prelaženje,
- držanje: odmicanje tijela od osobe, koja izvodi intervju,
- izbjegavanje kontakta očima: uz to ne smijemo zaboraviti, da kontakt očima može biti kulturno uslovljen, u nekim kulturama je izbjegavanje očnom kontaktu znak poštovanja,
- neprimjeren odnos: u tu kategoriju spada sve od neobične i trenutne predusretljivosti i ljubaznosti do neutemeljenog neprijateljstva, arogancije i sarkazma,
- znaci napetosti, kao recimo uzdisanje, znojenje, suha usta, svrab dlanova ili obraza i brzo pričanje s povišenim tonom,
- iznenadna promjena ponašanja kod odgovaranja na određena pitanja,
- promjena odgovora na pitanja tokom intervjua.

### 3.3. Briga za upravljanje rizikom i sistem unutrašnje kontrole

Rukovodstvo i nadzornici preduzeća moraju biti svjesni da je odgovorno donošenje odluka uvijek povezano s većim ili manjim rizicima i da je mudrost odlučivanja upravo u tome da su njihove odluke primjerne i opravdane samo onda kada su sposobni unaprijed predvidjeti rizik, to je ocijeniti nivo pojava neželjenih učinaka i moguće štete, koju bi njihove odluke prouzrokovale. Zato su pozvani i odgovorni da izgrade i stalno njeguju sistem upravljanja rizicima, da znaju koje rizike je moguće savladati, a koje ne. *Nesavladivi rizici* zahtijevaju od nosilaca odluka razmatranje da li ih je moguće izbjeći ili će ih prihvatiti, bez obzira na očekivane posljedice. U tom slučaju ne govorimo o razumnom poslovnom ponašanju, nego o poslovnom hazardu. *Savladivi rizici* zahtijevaju izgrađen sistem efikasnih, ekonomičnih i uspješnih unutrašnjih preventivnih kontrola (za sprečavanje neželjenih radnji ili stanja); direktivnih kontrola (za prepreke kod mjera za usmjeravanje) i korektivnih kontrola (za otkrivanje namjernih i nenamjernih grešaka)<sup>12</sup>. Upotrebljiv unutrašnji kontrolni sistem građen je na opšteprihvatljivim načelima djelovanja preduzeća, tj. na razdvajanju funkcija (odlučivanja, izvođenja i kontrole) nosioca zadataka, na načelu četvero očiju, rotiranju nosioca zadataka, na opravdanosti nekih zadataka i dokumentarnosti, koja omogućava otkrivanje i nastajanje delikatnih djela.

Kod savladavanja odnosno upravljanja i revizije poslovnih rizika najčešće se upotrebljava radni model COSO II<sup>13</sup>, u kojem je svaki cilj nadziranja podržan sa sistemom rizika i na toj osnovi je izgrađen sistem unutrašnjih kontrola. Među tim ciljevima je i zakonito djelovanje, za koje je potrebno, ako želimo savladati taj rizik, izgraditi sistem tvrdih (eng. "hard controls") i mekih (eng. "soft controls") unutrašnjih kontrola s sljedećim elementima:

- 1) kontrolno okruženje: pošteno, uspješno i održivo poslovanje odnosno održivi razvoj preduzeća i okoline; odgovoran i human rad zaposlenih;
- 2) postavljanje ciljeva: cilj poštenog rada (zadovoljstvo kupaca, vlasnika, rukovodilaca i zaposlenih, kao i države);

- 3) prepoznavanje događaja u preduzeću i okruženju koji utiču na pošteno poslovanje;
- 4) ocjenjivanje rizika da poslovanje neće biti pošteno, jer dolazi do promjena u uslovima poslovanja, zakonima, i kod zaposlenih;
- 5) odgovaranje na rizik da poslovanje neće biti pošteno; izgrađen sistem upravljanja rizicima te vrste;
- 6) kontrolne aktivnosti (postupci i pravila) za pošteno djelovanje; sistem unutrašnjih kontrola;
- 7) informisanje i komuniciranje za savladavanje rizika u vezi sa (ne)poštenim poslovanjem: izgrađen sistem izvještavanja o neetičkom djelovanju (eng. *control self assessment – CSA*, "hot line", *compliance office* i drugo)
- 8) praćenje odnosno kontrola kvaliteta rada internih kontrola u vezi sa poštenim poslovanjem.

### 3.4. Briga pojedinca za otkrivanje prevara u preduzeću

Istraživanja o otkrićima kažnjivih i drugih nedozvoljenih djela u Evropi i Sjedinjenim Američkim Državama pokazale su da do otkrića mnogih takvih djela nisu došli eksterni i interni revizori ili drugi nadzornici u preduzeću, nego su u brojnim slučajevima otkrivena upravo pomoću prijavljivača (eng. *Whistleblowers*). Zato se danas velika pažnja posvećuje i tom obliku razotkrivanja kažnjivih i drugih nemoralnih djela (eng. *incident management*, njem. *Zwischenfall-Management*), za koja je karakteristično naročito sljedeće:

- prijavljivač je po pravilu podređeni zaposleni radnik, kupac, dobavljač ili drugi poslovni partner, koji na direktan ili indirektan način poznaje nedozvoljeno (nemoralno, ilegalno ili nelegitimno) djelo u preduzeću te želi, po moralnoj ili drugoj osnovi (pogotovo radi zlonamjernosti), da ga razotkrije i odstrani;
- saopštenja o nedozvoljenim djelima ne dolaze po redovnoj komunikacijskoj liniji neposredno odgovornim u preduzeću, nego osobama od povjerenja, kao što su unutrašnji revizor, čuvar prava (*ombudsman*), revizijska komisija (eng. *audit committee*, njem. *Prüfungsausschuss*), čuvar zakonitosti poslovanja (eng. *compliance officer*, njem. *Compliance Officer*) i slično;
- bitnu ulogu prilikom razotkrivanja nedozvoljenih djela imaju upozoravajući znaci (indikatori, "crvene zastavice") i veliko znanje prijavljivača o djelovanju, tamo gdje su takva djela prisutna.

Radi se o sistemu saopštavanja i otkrivanja kažnjivih i drugih nemoralnih djela u preduzeću (eng. *whistleblowing system*, njem. *Whistleblower-system*), koji na dobrovoljnoj osnovi koriste zaposleni ili poslovni partneri jer im takva djela smetaju po moralnom ili poslovnom osnovu. To je, u suštini, proces logičkog razmišljanja, koji se odvija prema sljedećim koracima spoznaje:

- usmjerenje pažnje prijavljivača na nedozvoljeno djelo,
- procjena prijavljivača u vezi sa odgovornostima i posljedicama,
- odluka prijavljivača u vezi sa prijavom sumnjivog djela.

Motiv za takvo postupanje može biti omalovažavanje, zapostavljanje, odlazak iz preduzeća, osjećaj odgovornosti i etičko držanje pojedinca, ili nemoć radi nemogućnosti uklanjanja nedozvoljenog

<sup>12</sup> Pomoću unutrašnjih kontrola upravljamo poslovnim rizicima kod a) realizacije efikasnog, ekonomičnog i uspješnog poslovanja, (b) pouzdanog obavještavanja i izvještavanja i (c) poštovanja pravno-organizacijskog reda (= zakonitog djelovanja). Sa sadržajnog aspekta su unutrašnje kontrole odabrana sredstva i načini poslovanja: odabrano organizacijsko ustrojstvo, odabrani radni i tehnološki procesi i postupci, odabrana standardna rješenja (najbolja praksa) u poslovnim procesima, usvojena usmjerenja preduzeća i date instrukcije, prognoza i poslovno planiranje sa preračunavanjem, odabran pouzdan informacijski sistem i odabrano pouzdan obavještavanje i izvještavanje, odabrani sistemi provjeravanja realizacije očekivanih događaja, procesa i stanja, i drugo.

<sup>13</sup> COSO II, nazvan *enterprise-wide risk management (ERM)*, jeste napredni trodimenzionalni način upravljanja rizicima pomoću sistema unutrašnjih kontrola: a) cilj djelovanja i nadziranja (vizija, misija i strategije), (b) oblast djelovanja i nadziranja (na nivou preduzeća, organizacionih jedinica, zavisnih preduzeća) i (c) ostalih kontrolnih aktivnosti (od kontrolnog okruženja do praćenja i nadziranja kvalitete unutrašnjih kontrola). Taj radni okvir ili radni standard razvio je Odbor sponzorskih organizacija (eng. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissions, COSO*), koji se koristi za uspostavljanje i realizaciju poslovnih ciljeva te kod upravljanja poslovnim rizicima. Nudi podršku rukovodiocima i nadzornim organima kod uspostavljanja i nadziranja te internim i eksternim revizorima kod procijene sistema unutrašnjih kontrola i upravljanja poslovnim rizicima, sve u cilju realizacije poslovnih želja i ciljeva djelovanja preduzeća. Više o tome vidi i u: Franc Koletnik: *Notranje revidiranje*. Slovenski inštitut za reviziju, Ljubljana 2007, str. 177. i dalje.



djela na drugačiji način. Za takvo postupanje potrebno je da menadžment i nadzornici preduzeća omoguće uslove i zaštitu prijavljivača, te da se prije svega pobrinu da je vrhovni poslovoda (glavni menadžer) istovremeno i vrhovni moralista u preduzeću. I po pravnoj osnovi potrebno je da ih šira zajednica zaštiti i ne dozvoli da budu stigmatizovani kao doušnici (denuncijanti) ili da ih preduzeća radi takvog ponašanja čak izoluju ili isključe iz svoje radne sredine. U Sjedinjenim Američkim Državama, Velikoj Britaniji i u drugim državama su takvi prijavljivači jako zaštićeni. Na primjer, poseban zakon (eng. "The Whistleblower Act") u Velikoj Britaniji je već 1999. godine pravno zaštitio zaposlene, koji u dobroj vjeri i javnom interesu prijave nepravilnosti te bi ih poslodavci po tom osnovu mogli sankcionisati<sup>14</sup>.

Za *whistleblowing* sistem u preduzeću karakteristično je sljedeće:

- sistem mora biti pravno zaštićen te u interesu preduzeća;
- mora biti definisan krug takvih prijavljivača, na primjer zaposlenih u preduzeću ili u njegovoj organizacijskoj jedinici; takođe mora biti ograničen i krug potencijalnih krivaca nedozvoljenih djela;
- prijavljivači su po pravilu identifikovani i neanonimni;
- obrada prijava se vrši u užem krugu osoba, u koje prijavljivači imaju povjerenje, i njihov je rad zaštićen;
- ni u kom slučaju prijavljivači ne smiju dobiti podatke od optuženih osoba;
- sistem saopštavanja ne smije biti hijerarhijski, nego mora biti odabran neposredan put do osoba u kojima prijavljivači vide prvi korak za uklanjanje nedozvoljenih djela.

S. Hofmann navodi potrebu po izgradnji *whistleblowing* sistema na osnovu sljedećih koraka i sadržaja<sup>15</sup>:

- a) Kodificiranje *whistleblowing* sistema: usidrenje sistema u temeljne vrijednosti preduzeća ("vizitka preduzeća"), u kulturu zakonitog djelovanja, u viziju, misiju i u etički kodeks; prisutna je spoznaja da je takvo prijavljivanje sastavni dio sistema za rano otkrivanje slabosti, a preduzeće ima od njega velike koristi;
- b) Organizacija *whistleblowing* sistema: uspostavljanje pritužbenih kanala pomoću etičkog kodeksa, ombudsmana, revizijske komisije, komunikacijskog kanala ("vruće linije", tzv. *whistleblowing hotline*);
- c) Integracija *whistleblowing* sistema u jedinstven sistem upravljanja etički prihvatljivog djelovanja (eng. *anti fraud management*, njem. *Anti-Fraud-Management*): plan zakonitog poslovanja i pripadnosti (eng. *compliance-programm*, *integrity-program*, njem. *Compliance Programm*), profesionalna etika i sistem revidiranja (eng. *ethic*, *audit system*, njem. *Ethik*, *Prüfungssystem*); obrazovanje i stvaranje povjerenja te odgovornosti i obaveza svih zaposlenih;
- d) Informisanje i komuniciranje među prijavljivačima (eng. *whistleblowers*) i primaocima obavještenja u preduzeću, među organizacijama (poslovnim partnerima) i van preduzeća (organima progona i javnošću).

### 3.5. Uloga interne revizije u identifikaciji prevara

Revizija nezakonitih radnji (eng. *fraud auditing*, *anti corruption audits*; njem. *Anti-Korruptionsprüfung*) sastavni je dio sistema internog nadzora za potrebe menadžmenta preduzeća i njegovog nadzornog organa (pogotovo revizijske komisije), koja se fokusira na poslovnu korupciju, na otkrivanje potkupljivanja, pranje novca i druge nedozvoljene radnje. Fokus njenog djelovanja su one poslovne aktivnosti i veze u kojima je prisutan veliki rizik u vezi sa njihovom zakonitošću.

Privredna revizija, pogotovo interna, djeluje poput sistema prepoznavanja i upozoravanja na preteće opasnosti u vezi sa nedozvoljenim radnjama u preduzeću. U tom smislu ona otkriva znake upozorenja (indikatore) prevara i pribavlja zadovoljavajuće temelje (informacije) menadžmentu preduzeća i ostalim rukovodiocima na višim nivoima odlučivanja, da mogu da odluče da li je opravdano, pogotovo sa aspekta prouzrokovane štete, pristupiti daljoj forenzičkoj istrazi te privući vještake, koji se profesionalno bave takvom vrstom istrage. Pored toga, interni revizor po pravilu saraduje u daljoj forenzičkoj istrazi sa pouzdanim podacima, i pobrine se da pretpostavljeni počinitelji nedozvoljenih radnji nisu prerano obavješteni o istrazi te vrste.

### a) Uloga internog revizora u otkrivanju prevara u preduzeću

Interni privredni revizor može biti upoznat sa pretpostavljenom prevarom na više načina:

- prilikom obavljanja internih revizijskih zadataka u toku procjene rizika nastanka prevare te u toku same revizije kada obraća pažnju na znake upozorenja, koji bi ga mogli uputiti na sumnju o krivičnoj ili drugoj nedozvoljenoj radnji.
- s pismenim ili usmenim te anonimnim ili javnim nagovještajem zaposlenih (*whistleblowers*) i/ili drugih, koji su upoznati s pretpostavljenom prevarom;
- interni revizor van redovne ili posebne revizije naiđe na znake upozorenja, koji upućuju na prisutnost eventualne prevare.

Bez obzira na to da li je sumnja indirektna (nagovještaj) ili direktna (posmatranje internog revizora), interni revizor će sumnju potvrditi ili je opovrgnuti tako da potraži dodatne znake, koji upozoravaju na prevaru.

Znaci upozorenja upućuju ga na to kome bi u toku revidiranja trebalo namijeniti više pažnje. Interni revizor će prilikom otkrivanja prevara pomoću istraživačkih metoda (intervju i ispitivanje sa zatvorenim ili otvorenim pitanjima, posmatranje, analiziranje, i drugo) i znakova ponašanja revidiranog otkrivati znake prevara na različitim nivoima prepoznavanja. U savremenom poslovnom životu su kompjuteri i drugi elektronski mediji i informacioni sistemi bitan izvor podataka i dokaza o eventualno nedozvoljenim radnjama. Radi se o brojnim bazama podataka, koje je moguće dobiti, analizirati njihovo procesiranje i sadržaj, uporediti ih sa podacima u ispravama i dokumentima (knjigovodstvene isprave) u papirnom ili elektronskom obliku, sa podacima dobijenim putem intervju a ili posmatranjem pojedine oblasti poslovanja preduzeća.

Kada interni revizor tokom revizijskog postupka nađe dovoljne primjerene dokaze da je vjerovatno došlo do prevare, on će ih rezimirati u revizijskom izvještaju te izvještaj dostaviti šefu odsjeka za internu reviziju, koji će odlučiti da li su dokazni materijal i obim prevare dovoljna osnova za daljnu forenzičku istragu, na kojoj će se zasnivati eventualni krivičnopravni ili civilnopravni postupak i o tome upoznati menadžment preduzeća. Pri tome mora biti oprezan da ne alarmira navodnog počinioaca.

U slučaju da se menadžment preduzeća odluči za forenzičku istragu, onda će po pravilu unutar aktivnosti interne revizije ustanoviti odgovarajuću istražnu radnu grupu, koja će prevaru istražiti, a članovi radne grupe biće: istražni (forenzički) revizor, interni privredni revizor, koji je prikupio dovoljne primjerene dokaze, te jedan ili više vještaka za područje istraživanja i kadrovska i pravna pitanja.

Veliki broj forenzičkih revizija privrednih prevara uključuje i vještake za forenzičko istraživanje kompjuterizovanih informacionih sistema. Riječ je o kompjuterskoj forenzici ili **kiberforenzici**, koja izvodi kompjutersko istraživanje i analitičke metode sakupljanja digitalnih dokaza u sudske svrhe. Kod korišćenja kompjutera kao izvora podataka problematično je prije svega istovremeno istraživanje i oču-

<sup>14</sup> Stefan Homnan: *Handbuch Anti-Fraud-Management. Bilanzbetrug erkennen – vorbeugen – bekaempfen*. Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008, str. 462. i dalje.

<sup>15</sup> Stefan Hofmann: *Handbuch Anti-Fraud-Management. Bilanzbetrug erkennen – vorbeugen – bekaempfen*. Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008, str. 458–459.

vanje integriteta dokaza. Forenzičari zato obično počnu tako da izoluju kompjuter, koji istražuju i naprave digitalnu kopiju njegovog hard diska jer se prilikom njihovog postupanja nehotice izgube i bitni podaci o istoriji promjena i pristupanja do fajlova. Original je netaknut ostavljen na bezbjednoj lokaciji i ostaje primjeren dokazni materijal. Istraživanje i analiza sprovedu se na kopiji, uključujući i sakrivene mape i nepopunjeni prostor na disku iza izbrisanih, kodiranih ili oštećenih fajlova. Za forenzičko istraživanje kompjutera stručnjaci su već razvili brojne kompjuterske alate i tehnike<sup>16</sup>.

## 4. ZASTUPNICI RAZUMNOG EGOIZMA U POSLOVANJU PREDUZEĆA

### 4.1. Zastupnik poslovnoetičkog djelovanja na makronivou, mezonivou i mikronivou

Za zakonitost djelovanja preduzeća odgovorni su menadžment i nadzorni organi te rukovodioci na srednjem i operativnom nivou

Tabela 2: Zastupnici poslovne etike

Makronivo	Mezonivo	Mikronivo
Društvena etika (pravno uređenje društva)	Korporativna etika (poslovno uređenje preduzeća)	Individualna etika (radno uređenje pojedinca)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- pravno uređenje države;</li> <li>- etički kodeksi na političkom, privrednom, profesionalnom i drugim nivoima društva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- etički kodeksi upravljanja i nosilaca pojedinih djelatnosti u preduzeću (kodeksi računovođa, revizora, kontrolora, prodavalaca, kadrovnika, pravnika i drugih);</li> <li>- trajno orijentisano upravljanje te zaštita zakonitosti i prava zaposlenih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lični kodeksi rukovodilaca, nadzornika i ostalih zaposlenih, njihove vrijednosti, moralni integriteti i drugo;</li> <li>- lična odgovornost i lični odnos prema nedozvoljenim radnjama</li> </ul>
← →		← →

### 4.2. Nosioci poslovnoetičkog djelovanja u preduzeću

U preduzeću je potrebno uspostaviti i održavati dugoročno uspješno vodenje i upravljanje (eng. *corporate governance*, njem. *Corporate Governance, Unternehmensführung*) sa stručno i etički primjernim rukovodiocima i nadzornicima. Oni moraju biti vizionari i stratezi da bi mogli odgovorno postavljati i realizovati dugoročni opstanak i razvoj preduzeća na prihvatljivom nivou rizika te poslovnog i ličnog morala. Njihova realizacija zavisi od upravljanja poslovnim rizicima u vezi sa zakonitim, pouzdanim i ekonomičnim poslovanjem. Zato su im kod upravljanja poslovnim rizicima potrebne prateće djelatnosti (= zastupnici) u vezi sa:

- zakonitim poslovanjem – djelatnosti koji će se baviti sprečavanjem i otkrivanjem nezakonitog poslovanja (eng. *compliance office, financial crime unit, internal auditing, forensic accounting*; njem. *Compliance-Abteilung, Finanzkriminalität-Abteilung, Interne Revision, forensische Prüfung*);
- pouzdanošću obavještavanja i izvještavanja – djelatnosti koje će se baviti vjerodostojnim obavještavanjem i izvještavanjem o očekivanim i realizovanim privrednim prilikama i poslovnim uspjesima (eng. *management accounting, controlling, internal auditing*; njem. *Entscheidungsorientiertes-Rechnungswesen, Controlling, Interne Revision*);

upravljanja, a pomoć su im vještaci, koji se bave sprečavanjem i otkrivanjem kašnjenih i drugih nedozvoljenih radnji. Radi se o internim i eksternim forenzičkim revizorima (eng. *forensic auditors*, njem. *forensische Prüfer*), zastupnicima zakonitog poslovanja (eng. *compliance officers; financial crime unit*; njem. *Finanzkriminalität-Abteilung*) i glavnim privrednicima u ulozi kontrolora (eng. *controllers*, njem. *Controler*). Pri tome ne treba zanemariti da je za zakonito djelovanje lično odgovoran svaki pojedinac jer važi generalno etičko pravilo da je kriv onaj koji je prouzrokovao nedozvoljenu radnju i onaj koji mu je pri tome pomagao. Zato je potrebno njegovati prihvatljivu etiku na nivou države, preduzeća i drugih organizacija te pojedinaca. Prihvatljiva etika trebalo bi da bude odraz konsenzusa svih ljudi koji žive i stvaraju u jednom društvu, usvojene vizije, misije i posljedično usvojenih strateških ciljeva i načina (strategija) za njihovu realizaciju. Nije moguće govoriti o samostalnim i nepovezanim etikama na makronivoima, mezonivoima i mikronivoima, jer se one međusobno uslovljavaju i dopunjuju.

- ekonomičnosti poslovanja – djelatnosti koje će se baviti nadzranjem skladnog i ciljnog poslovanja svih poslovnih aktivnosti, potrebnih za postizanje glavnih i suštinskih poslovnih ciljeva (eng. *controlling, internal auditing*; njem. *Controlling, Interne Revision*).

Porast broja i raznolikost slučajeva korupcije, prevara i drugih oblika nedozvoljenih radnji u posljednjih deset godina dovele su menadžment i nadzornike mnogih preduzeća do odluke da prouče dosadašnja rješenja i potraže nova, koja bi mogla doprinijeti uspješnijem savladavanju spornih radnji te vrste. Sve više osjećaju potrebu za određivanjem smjernica (direktiva) i profesionalnim savladavanjem dješavanja te vrste, koja ruše ugled i smanjuju ili čak uništavaju moć njihovih preduzeća. Tome se suprotstavljaju ona preduzeća koja se bore protiv kurupcije i brinu za zakonito poslovanje (eng. *anti corruption compliance organisation*, njem. *Anti-Korruption-Compliance Organisation*), odnosno štite zakonito poslovanje (eng. *compliance organisation*, njem. *Compliance Organisation*). Za takva preduzeća karakteristično je naročito sljedeće<sup>17</sup>:

- menadžment preduzeća ima jasan stav i usmjerenje u vezi sa savladavanjem korupcije i drugih nedozvoljenih radnji; zajedno sa nadzornim organom i njegovom revizijskom komisijom preuzima odgovornost za proaktivnu ulogu kod savladavanja nedozvoljenih radnji ove vrste;

<sup>16</sup> Više o upotrebi kompjutera kod analiziranja podataka u istraživačke svrhe vidi 4. temu studijskog gradiva američkog Instituta internih revizora za obrazovanje iskusnih internih revizora – CIA. The Institute of Internal Auditors. Altmonte Springs Florida, 2008, drugi dio, tema 4.

<sup>17</sup> Vidi i: Anforderungen an die Interne Revision - Grundsätze, Methoden, Perspektiven. Erich Schmidt Verlag Berlin 2009, str. 358–359.

- preduzeće posjeduje sistem upravljanja rizikom te s tim u vezi efikasan interni sistem, koji na prihvatljivom nivou savladava ključne poslovne rizike;
- rukovodioci na svim nivoima i nadzornici preduzeća brzo se odazivaju na kažnjive i druge nedozvoljene pojave te posjeduju izgrađen sistem komunikacije sa svima koji mogu doprinijeti pravovremenom otkrivanju kažnjivog djela (njem. *Meldesystem*; eng. *whistleblowing system, whistleblower hotlines*; njem. *die Ombudsmann Systeme*);
- menadžment preduzeća brine o stalnoj edukaciji zaposlenih u vezi sa savladavanjem prevara i drugih nedozvojenih radnji, kao i o njihovim očekivanjima u vezi sa izgradnjom i funkcionisanjem internog kontrolnog sistema za upravljanje rizicima te vrste; takve nedozvoljene radnje sprečavaju (njem. *Anti-Korruptions-Treiber*) svi zaposleni i svako vidi svoj doprinos odnosno ulogu u uspješnoj i poštenoj realizaciji poslovnih rezultata preduzeća;
- menadžment i nadzornici preduzeća odlučuju se za posebne revizije, namijenjene sprečavanju i otkrivanju kažnjivih i drugih nedozvojenih radnji (eng. *anti corruption audits*, njem. *Anti-Korruptionsprüfung*); takve se revizije, prije svega, usmjeravaju u revidiranje poslovnih veza sa agentima i predstavnicima preduzeća, u revidiranje ugovora sa savjetnicima kod finansijskih, prodajnih i drugih poslova; u revidiranje poslovnih veza sa udaljenim preduzećima u inostranstvu (takozvanim offshore preduzećima), pogotovo u vezi sa nadoknadom novca i/ili ugovorenim provizijama.

#### 4.3. Stručna podrška nosiocima razumnog egoizma u preduzeću

Stručnu podršku nosiocima etički prihvatljivog djelovanja nude posebni vještaci, osposobljeni za sprečavanje i/ili otkrivanje kažnjivih ili drugih nedozvojenih djela u preduzeću. Riječ je o revizorima istražiteljima, forenzičkim računovođama, čuvarima zakonitog poslovanja i drugim vještacima, koji se direktno ili indirektno bave tom problematikom.

##### 4.3.1. Interni nadzornici poslovno-etičkog poslovanja preduzeća

Riječ je o usposobljenim vještacima za ispitivanje i ocjenjivanje kažnjivih i drugih nedozvojenih djela, koji pomažu svima koji sprečavaju ili otklanjaju takva djela u preduzeću i van njega. Radi se, prije svega, o vještacima za internu reviziju i za zakonitost poslovanja.

**Interna privredna revizija** ima vodeću ulogu u otkrivanju kažnjivih i drugih nedozvojenih djela, zato je zadatak internog revizora da unutar svakog internog revizijskog posla ocijeni prihvatljivi nivo sistema interne kontrole za sprečavanje prevara, a tokom samog revizijskog posla mora pažljivo pratiti sve znake prevara, koje se pojavljuju ili bi se mogle pojavljivati u preduzeću. Međutim, od njega se ne očekuje računovodstveno znanje i sposobnost sakupljanja dokaza i konstatovanje činjenica, koje bi bilo moguće upotrijebiti na sudu i na osnovu kojih bi bilo moguće pouzdano dokazati krivicu ili obezbijediti povoljnu presudu. Takvu vrstu znanja i iskustva posjeduju forenzički revizori odnosno revizori istražitelji, članovi radne grupe za istraživanje prevara.

U srednje velikim i velikim preduzećima, pored interne privredne revizije mogu postojati i profesionalni nadzornici zakonitosti poslovanja, koji se bave sprečavanjem i otkrivanjem kažnjivih i drugih nedozvojenih radnji. U tim djelatnostima obično su zaposleni ve-

štaci koji posjeduju nivo znanja profesionalnog **nadzornika zakonitosti poslovanja** (eng. *Certified Compliance Officer*, njem. *zertifizierter Copliance Officer*) i/ili **istražitelja privrednokriminalnih djela** (eng. *Certified Fraud Examiner, Forensic Accountant, Forensic Auditor*, njem. *Forensik-Prüfer* i slično). Radi se o djelatnostima zvanim *compliance office, compliance & anti-fraud office, financial crime unite*. Među navedenima najviše dolazi do izražaja djelatnost nadzornika zakonitosti poslovanja preduzeća, za koju je karakteristično sljedeće<sup>18</sup>:

- *Corporate governance* i *corporate compliance* proizlaze iz anglo-američkog pravnog sistema, a u zadnjih nekoliko godina dobile su naročito veliki značaj u preduzetničkoj odnosno poslovno-ekonomskoj praksi. Termin *corporate compliance* proizilazi iz engleske riječi *compliance*, koja znači “poslovati u skladu sa važećim pravom i na osnovu njega usvojenim internim propisima, standardima, predstavama o vrijednostima, poslovne filozofije i poslovne prakse”.
- Predmet mjera za zakonito poslovanje (eng. *compliance programmes*, njem. *Compliance Programme*) preduzeća su sve bitne i specifične pravne, etičke i socijalne norme, koje su u skladu sa eksternim i internim obaveznim ili neobaveznim pravilima. Vrste i uključanje svih tih pravila odnosno mjera za zakonito poslovanje u pojedinim preduzećima zavisi od različitih faktora, kao što su: pravni status, organizacijski ustroj, specifičnost poslovne djelatnosti i s njom povezanog rizika, raspoloživih finansijskih i vremenski ograničenih resursa, i konkretnih normi za uvođenje takvih rješenja. Najzad, uspjeh takvih rješenja zavisi od posljedica i angažovanja te nastojanja pojedinog preduzeća kako da identifikuje i smanji rizike na području zakonitosti poslovanja.
- Od mjera za zakonito poslovanje možemo očekivati puno prednosti. Doprinijeti mogu tome da preduzeće izbjegne novčanu štetu ili je značajno smanji. Štete nastaju iz kažnjivih djela i terete sredstva preduzeća; odštetu mogu tražiti saradnici, poslovni partneri, ili druge eksterne osobe. Na osnovu studije PWC društva skoro polovina ispitanih preduzeća bila je oštećena kroz različite oblike privrednog kriminala, a polovina takvih djela bila je izvedena od strane saradnika. Godišnja šteta njemačkih preduzeća, koja nastane kažnjivim djelima iznosi oko 6 milijardi eura. 22% preduzeća sa odgovarajućim programima upravljanja zakonitim poslovanjem žrtve su preduzetničkih prevara, dok je taj procenat kot drugih preduzeća, koja nemaju odgovarajućih rješenja za obezbjeđenje zakonitog poslovanja značajno veći i iznosi 38%.
- Mjere za zakonito poslovanje nude preduzećima mogućnost da se pravna pravila ne postavljaju samo na načelnom odnosno okvirnom nivou, nego se konkretizuju specifična rješenja za zakonito poslovanje nadležnih organa i saradnika u preduzeću.

**Kontrolor** kao glavni ekonomista u preduzeću predstavlja i bitnu podršku nosiocima skladnog, ciljnog i etički neosporivog poslovanja. Njegova briga i odgovornost su da su na svim nivoima poslovanja stalno prisutni nedvosmisleni i obavezujući dugoročni i kratkoročni poslovni ciljevi i zadaci zaposlenih, koji proizlaze iz njih. Svaki poslovni proces mora imati svog zastupnika (“vlasnika procesa”), koji je odgovoran da su poslovne aktivnosti u okviru pojedinog procesa opravdane sa aspekta efikasnosti, štedljivosti, uspješnosti i odgovarajuće pouzdanosti. Oni moraju brinuti da svaki proces ima svoj cilj, određene osnovne rizike i ugrađene interne kontrole za njihovo savladavanje.

Težište i sadržaj posla kontrolora neprestano se aktualizuje prilika- ma i opasnostima poslovnog okruženja te prednostima i slabostima

<sup>18</sup> Izvor: Objašnjenje za *corporate compliance* vidi i u računovodskoj reviji: RWZ - Recht & Rechnungswesen. LexisNexis, Wien, br. 11/2010.



u poslovanju preduzeća. Zato govorimo o brojnim specijalnim dje­latnostima kojima se taj vještak bavi. Za vrijeme ekonomske krize je težište njegovog rada usmjereno u sprečavanje nastanka krize u preduzeću. Ako je preduzeće već u krizi, težište njegovog rada je u traženju odgovarajućih rješenja za savladavanje kriznih okolnosti.

U savremenim poslovno-ekonomskim i društvenim prilikama mora se i kontrolor više nego obično baviti upravljanjem rizicima radi etički neprihvatljivog ponašanja preduzeća. Svako ko je uključen u poslovni proces preduzeća mora se ponašati odgovorno, zato u kontroloru vidimo podršku rukovodiocima i nadzornicima prilikom praćenja i nadziranja ne samo ekonomičnog nego i zakonitog poslovanja. Radi se o moralno-ekonomskim izazovima odnosno o mekoj strani kontrolinga (eng. *soft controlling*, njem. *Integritätsmanagement – und Controlling*), gdje se njeni nosioci bave ugledom preduzeća, organizacijskom kulturom i atmosferom (= klimom) o pripadnosti zaposlenih, jer slaba klima povećava vjerovatnoću nastanka privredno-kriminalnih djela. S podizanjem primjerene radne klime smanjićemo i rizike u vezi sa prevarama. Pri tome se ne radi o dominaciji poslovnomoralnih načela, već o njihovoj jednakopravnosti sa poslovnoekonomskim načelima.

Kontrolor ne može biti odgovoran za upravljanje poslovnim rizicima, ali može biti za cjelovitu preglednost i skladnost sistema upravljanja poslovnim rizicima, dakle za to da su poslovni rizici pod stalnim i cjelovitim nadzorom. Zato mora biti sposoban da u skladu sa poslovnom filozofijom i u saradnji sa menadžmentom preduzeća oblikuje strategiju upravljanja poslovnim rizicima, a sa pojedinim rukovodiocima na srednjem i operativnom nivou da saraduje u identifikaciji i ocjenjivanju veličine te uticaja pojedinih rizika na ciljno poslovanje preduzeća. U vezi sa time vidimo da kontrolor ima sljedeće radne zadatke:

- u skladu s poslovnom filozofijom definiše strategije upravljanja rizicima, a zatim prati i proučava njihovu realizaciju;
- saraduje sa rukovodiocima u identifikaciji rizika i vodi računa da su pregledani na svim nivoima poslovanja preduzeća;
- određuje zastupnike (“vlasnike”) poslovnih procesa i njihovu odgovornost u vezi sa upravljanjem poslovnim rizicima;
- izrađuje smjernice organizacije odnosno priručnik ili druge radne instrukcije za upravljanje poslovnim rizicima i za preduzimanje mjera za otklanjanje ili smanjivanje poslovnih rizika. Potencijalni rizici moraju biti detaljno predstavljani (opisani) i za njih se određuju poslovni nadzornici.

Dakle, kontrolor mora vrlo dobro poznavati poslovne rizike u vezi sa realizacijom poslovnih ciljeva, sadašnje i buduće imovinsko-fnansijsko stanje te poslovnu i novčanu uspješnost. U vezi sa tim mora se usposobiti i za korišćenje oruđa za predviđanje i prognoziranje budućih poslovnih događaja, stanja i rezultata poslovanja, koje nudi savremena kompjuterska tehnologija unutar predikativne poslovne ekonomije<sup>19</sup>.

#### 4.3.2 Eksterni nadzornici poslovno-etičkog djelovanja preduzeća

U poslovnom i privatnom životu suočavamo se sa raznim aktivnostima, koje se isključivo ili sporedno bave forenzičkim istraživanjima u okviru pojedine djelatnosti i profesije<sup>20</sup>. Među njima

je i forenzičko računovodstvo (eng. *forensic accounting*, njem. *forensisches Rechnungswesen*) kao intelektualna uslužna djelatnost, koja se bavi istragom svih privrednih krivičnih djela i obuhvata istražnu reviziju (eng. *fraud auditing*, *forensic auditing*, njem. *forensische Prüfung*) i istražno računovodstvo (eng. *forensic accounting*, njem. *forensisches Rechnungswesen, gerichtliches Rechnungswesen*). Forenzičko računovodstvo je posebna grana računovodstva, koja se bavi istragom manipulativnog računovodstva i računovodstvenog izvještavanja i obavještavanja. Nosilac forenzičkog računovodstva je forenzički računovođa, koji može da nastupa u ulozi istražnog revizora i/ili istražnog računovođe. Oba zahtijevaju, pored odličnog ekonomsko-poslovnog i računovodstvenog znanja, i sljedeća specifična interdisciplinarna znanja: krivično i procesno pravo; kriminalistiku i etiku; manipulacije u računovodstvu i (poslovnim) finansijama te metodiku istraživanja privrednih prevara.

**Istraživačka revizija** je specijalizovana disciplina unutar forenzičkog računovodstva, koja preventivno i kurativno istražuje kažnjiva i druga nedozvoljena privredna djela, uglavnom za poslovne, a manje za pravne potrebe.

Obavljaju je istražni revizori (eng. *Forensic Auditor*, njem. *Forensik-Prüfer*), koji su, po pravilu, spoljni i unutrašnji privredni revizori, koji se osposobe i za forenzičke vrste presuda, gdje se radi o sakupljanju i provjeravanju dokaza u vezi sa sumnjom na krivično ili drugo nedozvoljeno djelo na način koji je primjeren za pravosudne potrebe.

Interni i eksterni privredni revizori djeluju kao nezavisni i nepristrasni istraživači i davaoci mišljenja o istinitim i poštenim ekonomskim dješavanjima i stanjima u preduzeću, o pouzdanom izvještavanju i obavještavanju, i o prihvatljivom načinu upravljanja poslovnim rizicima. Oba mogu biti još i u ulozi savjetnika ili posrednika, ali to nije njihov primarni zadatak.

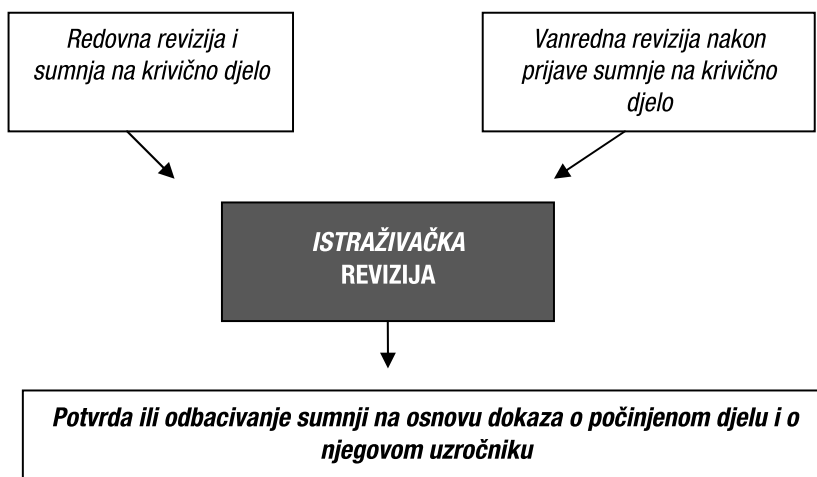
Interni i eksterni istražni revizori se bave preventivnim i kurativnim istraživanjima kriminalnih i drugih nezakonitih radnji i njihove usluge su uglavnom usmjerene upravnim i nadzornim odlukama u vezi sa prevencijom i dokazivanjem ili odbacivanjem sumnji o krivičnim i drugim nedozvoljenim radnjama u preduzeću. Osnovni zadaci istraživačkih revizora prevashodno su:

- nezavisna istraga o sumnji na krivične i druge nedozvoljene radnje, koje urade zaposleni u računovodstvu ili to rade po narudžbi rukovodioca i/ili nadzornih organa te drugih poslovnih lica; radi se o manipulaciji u računovodstvenoj evidenciji, analiziranju, predračunavanju i/ili u računovodstvenom izvještavanju i obavještavanju;
- saradnja u istražnim timovima za potvrdu ili odbacivanje sumnji na krivične ili druge nezakonite radnje u računovodstvenim, finansijskim ili drugim vrstama prevare u preduzeću;
- preventivno istraživanje adekvatnosti sistema upravljanja rizikom kod zakonitog djelovanja preduzeća i istraživanje pouzdanosti poslovnih i/ili fizičkih lica, koja su ili će biti uključena u rad preduzeća;
- angažovanje istraživačkog revizora za detektivske i druge potrebe klijenata.

<sup>19</sup> Radi se o korišćenju savremenih kompjuterskih oruđa za potrebe predikativne ekonomije odn. predikativne analitike. Pripada tehnologiji poslovne inteligencije i rudarenju podacima (data mining), koji pomoću velike količine podataka, statističko-matematičkih oruđa i teorije igara pridobija spoznajnu osnovu (= informacije) za predviđanje i prognoziranje budućih poslovnih događaja, stanja ili rezultata poslovanja.

<sup>20</sup> Vrlo poznate su, na primjer, forenzička odn. sudska medicina i unutar nje forenzička psihijatrija te forenzičko psihijatrijsko odjeljenje, forenzička psihologija i druge vrste forenzičke djelatnosti.

Slika 1: Istraživačka revizija



**Istraživačko računovodstvo** je specijalizovana disciplina unutar forenzičkog računovodstva, koja samostalno ili u grupi različitih vještaka istražuje različita krivična i druga nezakonita djela, prije svega kao podrška krivičnim i drugim pravdnim postupcima. Nosilac ove discipline je istražni računovođa, koji istražuje navodno sporna poslovna dešavanja i stanja, kod kojih postoji sumnja za krivična ili druga nezakonita djela. Svrha takvog istraživanja je da dođe do prihvatljive garancije (= nezavisno mišljenje sa dokazima) o potvrdi ili odbacivanju znakova krivičnih ili drugih nedozvoljenih radnji. U velikoj mjeri, djeluje kao ekspert i konsultant za finansijsko-računovodstvene poslove i klijentima pruža stručnu podršku u rješavanju sudskih i/ili vansudskih predmeta. Obavlja različite stručne i konsultantske zadatke u rješavanju različitih suprotnih interesa u poslovnom i ličnom životu. Najčešće ima sljedeće zadatke:

- *ekspertne usluge*: istraživanje i izvještavanje klijentima u pismenoj formi (organima progona izvršilaca krivičnih djela i drugima), o potvrdi ili odbacivanju sumnji o krivičnom djelu finansijsko-računovodstvene prirode, izračunavanje i procjenu vrijednosti štete koja je predmet sudskog izvršenja, procjene visine zakupa na osnovu ugovora o zakupu, koji je predmet spora, izražavanje nezavisnog i nepristrasnog pismenog i/ili usmenog mišljenja o istini i pravednosti spoznanjnih osnova finansijsko-računovodstvene prirode, koje imaju značajan uticaj na sudski proces i odluke; druge ekspertne usluge na zahtjev sudova i drugih subjekata;
- *savjetodavne usluge*: računovodstveno i finansijsko savjetovanje klijenata i njihovih advokata u sudskim postupcima; ocjenjivanje vrijednosti štete i nadoknade kod prestanka ugovornih obaveza, ocjenjivanje vrijednosti imovine i novčanih obaveza kod prekida zakonskih i drugih ugovorenih obaveza, druge vrste računovodstvenih i finansijskih savjetovanja.

U djelatnost forenzičkog računovodstva može biti uvršten i istraživački rad nosioca srodnih struka, što je direktno u vezi sa istragom o računovodstvu i računovodstvenim izvještavanjem i obaveštavanjem. Mislimo na istraživački rad vještaka za porez, informacione tehnologije, korporativne finansije, ocjenjivanje vrijednosti, poreza i drugo, koji svojim istraživanjima daju podršku preventivnim i kurativnim istraživanjima privredno-kriminalnih i drugih nezakonitih djela i stanja u djelovanju preduzeća.

## 5. JEZIČKA (NE)USKLAĐENOST U RAZUMIJEVANJU I REALIZACIJI RACIONALNOG EGOIZMA

U savremenom shvatanju racionalnog egoizma, privrednih prevara i drugih nedozvoljenih radnji, načina i metoda upravljanja etički prihvatljivog djelovanja preduzeća moraju se uzeti u obzir pojmovne i sadržajne razlike i (ne)sklad koji su povezani sa dva najuticajnije pravno-ekonomska sistema u svijetu. Na ekonomsko-pravnom polju u zapadnom svijetu tradicionalno dominiraju dva sistema, kontinentalni (engl. *Continental Law* ili *Civil Law*, njem. *kontinentaleuropäisches Rechtskreis*) evropski i angloamerički sistem običajnog prava (engl. *Common Law* njem. *angelsächsischer und angloamerikanischer Rechtskreis*). Dok je prvi zasnovan na kodifikovanim pravnim riječima, zakonima i podzakonskim aktima, drugi se oslanja na precedense i sudsku praksu. Oba sistema imaju značajan uticaj na ekonomsko i pravno uređenje, pravno-ekonomsko pojmovanje i uređenje struke, djelovanje preduzeća i drugih poslovnih lica, kao i na jezik i terminološka imenovanja.

Ovo se odnosi i na oblast kontrole ekonomsko-kriminalnih djela. Tako je za angloamerički ekonomski sistem karakteristično da se poslovno-ekonomske stvari u velikoj mjeri regulišu strukovnim pravilima (posebno sa načelima i standardima), koji spadaju u okvir važeće doktrine rada u određenoj oblasti ekspertize. Čak i konfliktne situacije, koje nastaju u realizaciji stručnih poslova, rješavaju se uz pomoć strukovno-etičkih normi (posebno sa kodeksima poslovnoetičkih principa), a one radnje koje imaju karakter krivičnog djela, obično uz pomoć najboljih praksi u pravosuđu. Ključne dopune takvih tradicionalnih rješenja možemo naći za vrijeme velikih ekonomskih kriza, kada je neophodno da se pronađu nova rješenja i pravila za poslovne probleme, koje su izazvala neprihvatljiva i najčešće krivična djela.<sup>21</sup>

Širenjem poslovne ekonomije u međunarodni prostor počela su oba sistema sve više da se prepliću i utiču jedan na drugi. Pri tome je angloamerički sistem imao više uspjeha i bio prodorniji, jer su u kontinentalnu Evropu sve više dolazile američke, britanske i druge privredne kompanije, koje nisu – ako to nije bilo pravno

<sup>21</sup> Takvo ponašanje možemo primijetiti u vrijeme velike globalne krize 1929–33, kada su se u SAD postavila opšteprihvatljiva pravila za spoljno računovodstveno izvještavanje i obavezno revidiranje računovodstvenih izvještaja i obavijesti za strukovnu i ostalu javnost; usvojeni su bili ključni zakoni, koji su dugoročno uredili trgovanja i nadzor nad finansijskim tržištima. Čak i veliki poslovno-finansijski skandali početkom prve decenije ovog vijeka u Sjedinjenim Američkim Državama doveli su do tzv. Sarbanes-Oxley zakona (Sarbanes-Oxley Act of 2002), koji sprečava stvaranje ovakvih i sličnih privrednih prevara, kao što su to bili Enron, WorldCom i drugi. I posljednja velika finansijska kriza, koja je u 2008. prerasla u globalnu ekonomsku krizu, već je donijela i donijeće mnoga nova zakonska i strukovna pravila u radu finansijskih i drugih privrednih društava.

potrebno – preuzimale evropsku kontinentalnu svijest i praksu, već su, naprotiv, u ovu oblast donijeli svoju poslovnu i jezičku kulturu i istisnule evropsku tradiciju. Evropa, na primjer, poznaje tri tradicionalno priznate škole računovodstva: francusku, njemačku i englesku. Svaka od njih ima svoje osobenosti, koje su rezultat jedinstvene poslovne filozofije i poslovne prakse. Slično važi i za vođenje i upravljanje evropskim preduzećima, gdje je tradicionalno prisutan dvomodni sistem sa odvojenim upravljačkim i nadzornim funkcijama, za razliku od jednomodnog angloameričkog. Globalna ekonomija je u ovaj prostor donijela međunarodne računovodstvene standarde, koji su izgrađeni na angloameričkoj računovodstvenoj doktrini; ona se znatno razlikuje od evropske, posebno u razumijevanju poslovnih rizika, te finansiranja preduzeća.

Kažnjiva djela iz oblasti privrednog kriminala, kao što je korupcija (engl. *corruption*, njem. *Korruption*), prevara (eng. *fraud*, njem. *Betrug*), krađa (engl. *theft*, njem. *Diebstahl*), utaja (engl. *embezzlement*, njem. *Veruntreuung*) i drugo su u posljednje dvije decenije dobile velike razmjere i prouzrokovale ogromne štete državama. Zbog toga se sve države bave, jedne više, a druge manje uspješno sprečavanjem, otkrivanjem i otklanjanjem takvih nedozvoljenih djela, koja u isto vrijeme smanjuju povjerenje i ugled zemlje. Porastu ovih radnji u velikoj mjeri doprinijela je globalna ekonomija uz podršku savremenih telekomunikacionih i drugih sredstava i napuštanje tradicionalnih vrijednosti. U proučavanju ovog fenomena primjećujemo sljedeće:

- a) Najveći razvoj u oblasti istraživanja i upravljanja privredno-kriminalnih djela su napravile Sjedinjene Američke Države, gdje već od prve polovine prošlog vijeka sistematski istražuju ovaj fenomen i traže nove načine za efikasniji i uspješniji rad svih onih koji se bave otkrivanjem i sprečavanjem privrednog kriminala; takođe imaju najveći broj istraživačkih dostignuća u ovoj oblasti, kao i najraširenije, dostupnije i sistematsko obrazovanje vještaka u otkrivanju i sprečavanju privrednog kriminala, među njima i forenzičkih računovođa.<sup>22</sup> U kontinentalnoj Evropi tek u posljednjih nekoliko godina dolazi do sličnih studija, na primjer u Njemačkoj; sa privredno-kriminalnim djelima se drugdje uglavnom bave državni organi progona, kao što su specijalne komisije, kancelarije, policija, tužioci i inspektori.<sup>23</sup>
- b) Razvojni trendovi u oblasti privrednog kriminala, njegovog razumijevanja i pravnog uređenja kao i u oblasti strukovne obrade sprečavanja, otkrivanja i otklanjanja privredno-kriminalnih djela u razmjerama globalne ekonomije takođe su doveli do prepletanja u razumijevanju, izražavanju, organizacionim rješenjima i načinima rješavanja ovih fenomena i problema, koji su strukovno interdisciplinarni i veoma zahtjevni. Nije slučajno da ćemo u strukovnim tretiranjima kriminalnih radnji primijetiti da su konceptualni načini rješavanja takvih problema značajno različiti, na primjer:

- U SAD se privrednim kriminalom bave organi progona (Federalni istražni biro, policija, javni tužioci i drugi), strukovne organizacije vještaka za istraživanje prevara (Udruženje istražitelja privrednog kriminala, instituti za forenzičko računovodstvo i drugi), mnogi naučnici računovodstveno-revizijske i pravne struke, nezavisna konsultantska društva, koja zapošljavaju forenzičare za istragu privrednog kriminala i drugi. To je širok spektar vještaka, koji iz različitih uglova istražuju sa teorijskog i praktičnog aspekta pojave oblike privrednog kriminala. Veliki naglasak je na strukovno-etičkom uređivanju nosilaca takvih operacija (engl. *Code of Ethics, Code of Conduct*, njem. *Ethik-Kodex*)
- U SAD-u, Velikoj Britaniji, Kanadi i drugim anglosaksonskim zemljama, naglasak je na izgradnji sistema za upravljanje rizikom u vezi sa krivičnim i drugim nedozvoljenim djelima. U tom kontekstu, snažno se ohrabruje korišćenje komunikacionih kanala za neposredno obavještanje (engl. *hotline*, njem. *Hot-Line*) i djelatnost obavještajaca, za koje se u Sloveniji, prije svega zbog medijskog izvještavanja, uveo termin zviždači<sup>24</sup> (engl. *whistleblower*, njem. *Whistleblower, Informant*). Radi se o unutrašnjim obavještajcima, po pravilu, radi se o zaposlenima koji otkrivaju poslovno-finansijske nepravilnosti nadležnim čuvarima zakonitog djelovanja u preduzeću ili nekom drugom poslovnom licu. Oni su takođe po pravnoj osnovi vrlo zaštićeni i njihovi poslodavci im radi toga ne mogu izricati bilo kakve sankcije. Izrazito jaka zakonska zaštita zviždača je u Engleskoj (*The Whistleblower Act iz 1999*), kao i u SAD-u. U Njemačkoj i drugdje u kontinentalnoj Evropi, zviždači su još uvijek u očima drugih "omrženi doušnici", mada bi čak i tamo trebalo da uživaju pravnu sigurnost, ali je manje pouzdana. Takvih obavještajaca ne možemo naći u njemačkom kodeksu upravljanja privrednim društvima (njem. *Deutsche Corporate Governance Kodex*). U kontinentalnoj Evropi i drugdje je i dalje previše zastupljena pasivna uloga svjedoka nezakonitih djela. Pri tome, ne smemo zaboraviti da su u svim zemljama takvi prijavljivači zaštićeni samo onda kada svoja zapažanja o nezakonitim radnjama izražavaju na iskren i pošten, a ne na zlonamjeran način.
- c) Prepletanje oba sistema je evidentno i na terminološkom<sup>25</sup> polju. Među izrazima koji se upotrebljavaju u njemačkom govornom području je dosta preuzetih riječi, prilagođenih prevashodno njemačkom pravopisu (npr. *Anti-Fraud-Management*) i kalkovi<sup>26</sup> (njem. *Finanzbetrug*, engl. *financial fraud*). Trend kalkovanja je vidljiv i u slovenačkom jeziku (npr. semantički kalkovi nastali na osnovu tvorbe riječi – *zviždanje, kriminal bijelih okovratnika*). Generalno se može tvrditi da engleska terminologija izrazito teži odnosno utemeljuje se u njemačkom jeziku, posebno u onim oblastima u kojima se sistemi ne podudaraju (npr. *Compliance Officer*, koji se koristi i u engleskoj i njemačkoj terminologiji). U slovenačkom jeziku je, bez obzira

<sup>22</sup> U SAD-u je nekoliko poznatih univerziteta i visokih škola (*Kaplan University: BS in Accounting/Auditing – Forensic Accountancy; Florida Atlantic University: Master of Accounting in Forensic Accounting; Rasmussen College: Associates in Accounting – Financial Investigations; Jones International University: MBA in Forensic Accounting; Utica College: Financial Crimes Investigator Certificate*) na kojima se izvodi (obično u trajanju od dvije godine) poslijediplomski specijalistički ili magistarski studij za forenzičko računovodstvo. Neki diplomanti takvih studija mogu nabaviti uz svoje diplome i sertifikat kojim dokazuju da su na teorijskom i praktičnom polju osposobljeni za borbu protiv privrednog kriminala.

<sup>23</sup> U Sloveniji se sprečavanjem i otkrivanjem privrednog kriminala bave državni tužioci, Nacionalni ured za istrage, Komisija za suzbijanje korupcije, Kriminalistička policija; javnim obrazovanjem o kontroli privrednog kriminala bavi se Fakultet za sigurnosne studije u Ljubljani, u vezi sa kazneno-pravnim aspektima Pravni fakultet, a forenzičkim računovodstvom Ekonomsko-poslovni fakultet u Mariboru, oba djeluju u okviru Univerziteta u Mariboru. Postdiplomski studij forenzičkog računovodstva planira uvesti i Visoka škola za računovodstvo u Ljubljani.

<sup>24</sup> Terminologija u najviše raširenom razumijevanju danas znači specifičan "rječnik određene struke" (eng. "vocabulary of a special subject field" Sager, 1990). U skladu sa definicijom ISO (ISO 1087-2:2000) je terminologija "vrsta termina, koji predstavljaju sistem koncepata određene stručne oblasti" (eng. set of terms representing the system of concepts of a particular subject field) [samostalni prevod].

<sup>25</sup> <http://manager.finance.si/?154869> (posjećeno 15. januara 2011).

<sup>26</sup> Kalk je prema osnivaču slovenačke gramatike dr. Jožetu Toporišču (1992: 80) "prema elementima tuđe riječi (...) napravljena riječ ili fraza (čak i veća frazna jedinica, npr. polurečnica)".



na dominantan uticaj engleske terminologije, moguće vidjeti želju i napore da se pronađu izvorne riječi na maternjem jeziku (npr. *zakonito djelovanje* za engl. *compliance*). Na žalost, i kod univerzitetskih nastavnika i drugih akademskih lica sa strukovnih polja (ne slovenistike) takođe je uočeno sve manje sluha za kvalitet domaćeg stručnog jezika.

Treba napomenuti da su računovodstvo i revizija među strukama u Sloveniji primjer dobre prakse u smislu njihovih napora za uspostavljanje domaće terminologije i terminološkog sistematizovanja i objedinjavanja stručne oblasti. Nosioci tog nastojanja u ovoj oblasti su Savez računovođa, finansista i revizora Slovenije i Slovenački institut za reviziju, pod njihovim okriljem prevashodno, ali ni izdaleka jedini, dr. Ivan Turk. On je, svojim rječnicima (na primjer Poslovno-organizacioni rječnik ili Osnovni ekonomski rječnik), postavio terminološke okvire računovodstvene i revizorske struke i privredne teorije i prakse uopšte. Drugi doprinosi Udruženja i Instituta u uspostavljanju terminologije su prevodi međunarodnih smjernica, standarda i drugih dokumenata (npr. međunarodnih računovodstvenih i revizorskih standarda i standarda vrednovanja), koje su dali u prevod priznatim i kvalitetnim prevodiocima, koji su opravdali njihovo povjerenje.

d) U vezi sa gorenavedenim opštim terminološkim zaključcima željeli bismo upozoriti još na neka nedosljedna, manje uspješna ili pak neuspješna rješenja u engleskoj, njemačkoj i slovenačkoj terminologiji:

- Njemački autori prilikom obrade pojedinačnih elemenata tematske oblasti forenzičkog računovodstva često preuzimaju engleske termine, pri čemu prednjači engleski termin *management*, koji najčešće ostaje nepreveden (npr. *Risk & Fraud Management*<sup>27</sup>). *Management* se suviše često koristi, a sadržajno je prilično nejasan. Za termin *Anti-Fraud-Management* može se naći u njemačkom prostoru i poimanje *Korruptionsbekämpfung*, što je sadržajno preciznije definisano i izražajnije. Takođe važi da su značenja *management* i *manager* često zloupotrebjavani i u slovenačkom jeziku, pri čemu se u posljednje vrijeme sve više upotrebljava *upravljanje* (kao i *vođenje*), a nešto manje *poslovođenje* i *postupanje*.
- Drugi primjer se odnosi na uspostavljanje načina za izvještavanje, putem kojeg zaposleni mogu na tajan ili otvoren način da prijave uočene nezakonite radnje nadzornicima za zakonitost u preduzeću. I u ovom slučaju se u njemačkom govornom području preuzima originalno anglo-američko značenje i to *hotline* kao način izvještavanja i *whistleblower* za obavještajca. U slovenačkom jeziku pokušali smo da nađemo odgovarajuće rješenje prevoda i za *hotline* smo predložili *vruću liniju*, ali termin je već terminološki prilično zauzet sa drugim "vrućim linijama"<sup>28</sup>. Kao *whistle blowing* i *whistleblower* se pod uticajem medija usvojio termin *zviždaštvo* i *zviždač*, koji su možda nekritički preuzeli englesko poimanje.
- Treći primjer su izrazi na engleskom jeziku, koji se prividno sadržajno preklapaju, ali to nije tako jer ih na njemačkom i drugim jezicima ne možemo međusobno zamijeniti. To su

engleski termini *compliance officer* i *compliance manager*, te *ombudsman*. Imena *compliance officer* i *compliance manager* označuju vještaka za zakonito djelovanje (njem. Experte für Gesetzmäßigkeit) dok je *ombudsman* čuvar (nekih) prava. U tom slučaju, trebalo bi dodati barem njegovu područje zaštite - iako se u kontekstu proučavanja oblasti ne radi o zaštiti prava već o dužnostima; upotreba ove riječi se stoga primjenjuje samo kada je u pitanju zaštita prava obavještajaca o kriminalnim djelima. Inače, ombudsman u preduzeću brine za zaštitu prava zaposlenih, klijenata i drugih.

- Četvrti primjer je englesko značenje *certified* (recimo *Certified Fraud Auditor*). *Certification* ili sertifikovanje u suštini sadrži radnju ovlašćenja, kada fizičkom licu, organizacija ili druga institucija daje javno ovlašćenje. Sertifikacija se ne može izjednačiti sa testiranjem, kada fizičkom licu neka organizacija koja nema posebna ovlašćenja, ali joj to niko i ne brani, dodijeli naziv, jer je prethodno ispitala njegovo stručno i etičko ponašanje i znanje. U njemačkom govornom području, često preuzimaju naziv *certified* odnosno prevode ga sa *certifiziert* iako se ne radi o postupku *sertifikacije*, nego testiranja, odnosno njem. *Prüfung*.

Izabrana zapažanja u proučavanju strane literature iz oblasti privrednog kriminala i forenzičkih djela upozoravaju čitaoca, a i pisca, na veliku opreznost u izboru domaćih riječi, kao i da nepromišljena upotreba riječi iz stranih jezika ili sistema ukazuje na zanemarivanje jezičke kulture i profesionalne dužnosti svakog nosioca struke, a posebno onog koji pismeno ili usmeno komunicira u stručnoj i ostaloj javnosti.

## 6. ZAVRŠNE MISLI

Svijet se ne suočava samo sa ekonomskom krizom, nego i sa mnogim drugim krizama, među kojima prednjače kriza morala i tradicionalnih vrijednosti te nerazumni egoizam. Pohlepa za novcem i bogaćenjem obuhvatila je sve društvene slojeve, uključujući i mnoge menadžere, nadzornike i vlasnike firmi, koje je povela u nezakonite i druge poslovno-etički neprihvatljive odluke. Njima su izazvali nacionalnim ekonomijama veliku novčanu štetu, koju su morali da preuzmu povjerioci i poreski obveznici. Tome su ih podsticali i, više ili manje, ugledni ekonomisti, koji su često rado zagovarali poslovni slogan "novac proizvodi novac", umjesto stvaranje novih proizvoda i novih dodatih vrijednosti.

Trajni opstanak i razvoj šireg društva i organizacija ne prihvata takve poslovne filozofije, koja prije ili kasnije dovodi do krize globalnih razmjera, tako da se danas poslovni svijet ponovo okreće principima zdravog egoizma, i u tom smislu se pred rukovodioce i nadzornike organizacija, kao i pred nosioce njihovih pomoćnih djelatnosti (računovođe, revizori, kontrolori, čuvari zakonitosti poslovanja i drugi), postavljaju novi izazovi i zadaci. Oni su prvenstveno usmjereni na sistematsko upravljanje ključnih rizika u ostvarivanju dugoročnih poslovnih ciljeva, uključujući i one koji su povezani sa poslovnoetičkim djelovanjem. Takvo djelovanje preduzeća stvara potrebu za novim djelatnostima i vještacima (forenzičarima i nadzornicima, kao i čuvarima

<sup>27</sup> Pri čemu su u skladu sa njemačkom gramatikom riječi kapitalizovane (počinju velikim slovom).

<sup>28</sup> Zanimljivo je da je prevod "vruća linija" uključen i u Rječnik informatike - kao telefonski broj za neposredni dostup do stručne pomoći ([http://www.islovar.org/izpisplanka.asp?id=5927&back=iskanje\\_enostavno.asp&nenajdenid=](http://www.islovar.org/izpisplanka.asp?id=5927&back=iskanje_enostavno.asp&nenajdenid=), posjećeno 15. januara 2011).

zakonitosti), koji se profesionalno bave sprečavanjem i otkrivanjem nezakonitih i drugih nedozvoljenih djela u preduzećima.

## IZVORI

- Stefan Hofmann: *Handbuch Anti-Fraud-Management*. Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008.
- Frensis Koletnik, Iztok Kolar: *Forenzičko računovodstvo*. Savez RFR Slovenije, Ljubljana 2008.
- Darko Maver i koautori: *Kriminalistika. Uvod, taktika, tehnike*. Službeni list Republike Slovenije, Ljubljana, 2004.
- Međunarodni standardi strukovnog ponašanja kod unutrašnjeg revidiranja. ([http://www.si-revizija.si/notranji\\_revizorji/dokumenti/snr-2011.pdf](http://www.si-revizija.si/notranji_revizorji/dokumenti/snr-2011.pdf), posjećeno 15. februara 2011).
- Međunarodni revizijski standardi - MSrev 240: Odgovornost revizora za razmatranje prevara u reviziji finansijskih izveštaja. ([http://www.si-revizija.si/revizorji/dokumenti/msr/prirocnik\\_medn\\_objav/2009/msr\\_240.pdf](http://www.si-revizija.si/revizorji/dokumenti/msr/prirocnik_medn_objav/2009/msr_240.pdf), posjećeno 15. februara 2011).
- Aleksandar Petković: *Forenzička revizija. Krivične radnje u finansijskim izveštajima*. Novi Sad, 2010.
- Juan C. Sager: *A practical course in terminology processing*. Benjamins, Amsterdam/Philadelphia 1990.
- Rečnik slovenačkog književnog jezika, ZRC SANU (<http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>, posjećeno 15. februara 2011).
- Howard Silverstone, Michael Scheet: *Forensic Accounting and Faud Investigation for Non-Experts*. John Wiley & Sons. Inc. Hoboken, New Jersey, 2004.
- Tommie Singleton, Aaron Singleton, Jack Bologna, Robert Lindquist: *Fraud Auditing and Forensic Accounting*. Third Edition. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey 2006.
- William T. Thornhill: *Forensic Accounting. How to Investigate Financial Fraud*. Irwin Professional Publishing Burr Ridge, Illinois New York 1995.
- Jože Toporišič: *Enciklopedija slovenačkog jezika*. Cankarjeva založba, Ljubljana, 1992.
- J.T. Wells, M. Kopetzky: *Handbuch Wirtschaftskriminalität in Unternehmen Aufklärung und Prävention*. LexisNexis Verlag ARD ORAC GmbH & Co KG, Wien 2006.
- Aktuelni strani članci o obrađivanoj tematici navedeni u fusnotama.

## Summary

*The presence of irrational egoism and emphasized need for strategic overcoming of risk related to illegal and even morally unacceptable actions of many companies in country and abroad opens up new management and supervisory tasks and the interdisciplinary work of experts who are professionally engaged in these professional issues. They offer assistance in making decisions in company and outside it, to those who are obliged to prevent, quickly detect and remove all the weaknesses of irrational ego. Among key experts of rational egoism, which support the bearers of ethically acceptable activities of companies and support corporate culture are: guardians of legality, internal auditor and controller, investigating auditor outside the company, investigating accountant and other investigators of legal action.*

*This result is contribution to the study of theoretical and practical aspects of managing ethically acceptable actions of companies with the following viewing angles: reasonable and unreasonable business egoism, fraud and motives for illegal work, overcoming fraud in the company, agents of ethically acceptable actions and linguistic (non)compliance in the understanding and exercise of rational egoism. The focus of the contribution is on developing general model with all key steps for systematic overcoming of ethically acceptable company's actions and linguistic consistency of economic, legal and other categories, which are an integral part of the assigned task.*

**Key words:** (non)ethical, frauds, overcoming frauds, values, moral performance, supervisor of reasonable egoism, the guardian of legality, internal and external auditor, investigating auditor, investigating accountant, risk management, internal control, controller, linguistic (non) compliance of reasonable egoism.