

ANALIZA MEHANIZAMA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA I PRIMJENA MODELA TROKUTA PRIJEVARE: AFERA INA D.D.

Ćuk, Mia

Graduate thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:517578>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-28**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**ANALIZA MEHANIZAMA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA
I PRIMJENA MODELA TROKUTA PRIJEVARE: AFERA INA
D.D.**

Mentor:

doc. dr. sc. Čular Marko

Studentica:

Mia Ćuk

Split, rujan, 2024.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, MIA ČUK
(ime i prezime)

izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je navedeni rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu, što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio navedenog rada nije napisan na nedozvoljeni način te da nijedan dio rada ne krši autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije korišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Split, 2024. godine

Vlastoručni potpis :



SADRŽAJ

SADRŽAJ	3
1. UVOD	4
1.1 Problem istraživanja	4
1.2. Ciljevi rada	4
1.3 Metode rada	4
1.4 Struktura rada	4
2. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE	6
2.1 Mehanizmi korporativnog upravljanja	8
2.1.1 Interni mehanizmi korporativnog upravljanja	10
2.1.2 Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja	12
2.2 Korporativne prijave	14
2.2.1 Korporativne prijave u svijetu	16
2.2.2 Korporativne prijave u RH	17
3. TROKUT PRIJEVARE	20
3.1. Usporedba trokuta prijave i korporativnog upravljanja	22
4. INA D.D.	24
4.1. Korporativno upravljanje Ina d.d. kompanije	25
4.2. Organizacija struktura korporativnog upravljanja u Ina-i	27
4.3. Kodeks korporativnog upravljanja i njegove iznimke	28
5. ANALIZA AFERE INA D.D.	30
5.1. Analiza trokuta prijave	32
5.2. Nedostaci korporativnog upravljanja	34
5.3. Nedostaci interne revizije	36
5.4. Nedostaci eksterne revizije	36
5.5. Nedostaci stručnih članova u aferi ina 2022	37
5.6. Problemi sustava interne kontrole	38
5.7. Red flag	39
5.8. Uloga Ureda za sprječavanje pranja novca	41
ZAKLJUČAK	44
LITERATURA	45
SAŽETAK	47
SUMMARY	48
POPIS SLIKA I TABLICA	49

1. UVOD

1.1 Problem istraživanja

Korporativno upravljanje je skup pravila i procesa prema kojima se usmjerava i kontrolira rad tvrtke. Ključne riječi na kojima bi korporativno upravljanje trebalo počivati su odgovornost, etičnost i profitabilnost u cilju uspješnog poslovanja i povećanja vrijednosti za dioničare. Za adekvatno korporativno upravljanje bitna je ravnotežna internih i eksternih mehanizama koji pomažu u rješavanju sukoba i problema koji se javljaju u korporativnim strukturama. Problem istraživanja ovog rada je afera INA-e iz 2022. godine koja je otkrila ozbiljne slučajeve korupcije i zloupotrebe položaja unutar hrvatskog energetskeg sektora, što je izazvalo duboko nepovjerenje javnosti u državne institucije i podiglo pitanja o transparentnosti i odgovornosti u upravljanju javnim resursima. Dok se s druge strane predmet istraživanja ovog rada odnosi na analizu različitih faktora koji su omogućili korupciju u slučaju INA-e, s fokusom na procese donošenja odluka, nadzor i odgovornosti unutar upravljačkih tijela i državnih institucija.

1.2. Ciljevi rada

Cilj ovog rada je kroz teorijski dio objasniti korporativno upravljanje i njegove mehanizame te analizirati koncept trokuta prijave. Rad će se fokusirati na definiranje osnovnih pojmova, definiranje uloge korporativnog upravljanja u sprječavanju prijave, te istraživanju međusobne povezanosti između ova dva koncepta u kontekstu poslovnog okruženja. Kroz praktični dio u radu će se kritički analizirati korporativna prijava na primjeru afere Ina d.d. Također detaljno proučiti strukturu korporativnog upravljanja u INA d.d., s posebnim naglaskom na ulogu Nadzornog odbora, Uprave i Odbora za reviziju. Analizirati će se način funkcioniranja strukture u skladu s odgovarajućim zakonima i kodeksima te identificirati postojeće slabosti u upravljanju. Utvrditi će se uloga vanjskih regulatora poput Hanfe u nadzoru nad korporativnim upravljanjem te procijeniti njihova učinkovitost u zaštiti interesa dioničara i javnosti.

1.3 Metode rada

Za prikupljanje podataka i informacija korištena je sekundarna metoda ili metoda za stolom. Ovom metodom se prikupljaju i koriste već ranije postojeći i prikupljeni podatci. Podatci se dijele u dvije kategorije: interni i eksterni. Interni su oni podatci koji se već posjeduju ili oni koje je netko drugi ranije prikupio dok su eksterni oni koji su jednostavno dostupni. Metode koje se koriste kroz pisanje rada su: analize, sinteze, deskripcije i eksplanacije.

1.4 Struktura rada

Iz sadržaja rada vidljivo je da je rad podijeljen u četiri dijela: Uvod, dva središnja djela (teorijski i praktični dio) i Zaključak. U teorijskom djelu rada definirati će se pojmovi korporativnog upravljanja, mehanizmi korporativnog upravljanja, korporativne prijevare te trokut prijevare. Dok s druge strane u praktičnom djelu su analizirani propusti mehanizama korporativnog upravljanja koji su doveli do velike financijske prijevare unutar društva. Opisan je način provedbe malverzacija kao i propusti koji su "nezapaženi" prilikom afere koja se dogodila. U zaključku je navedena važnost korporativnog upravljanja te model upravljanja kojim bi se Ina d.d trebala voditi kako ponovno ne bih došlo do neželjenih propusta.

2. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

Korporativno upravljanje je disciplina koja se bavi odnosom upravljačke strukture poduzeća u korporacijama. Ključna pitanja korporativnog upravljanja su tko nadzire tvrtku i zašto. To je također proces kojim tvrtka odgovara na prava i želje skupina za čiji se interes zalažu (stakeholdera). Glavna domena korporativnog upravljanja odnosi se na odnos moći, utjecaja, autoriteta i odgovornosti između stakeholdera (Shleifer i sur., 1997). Temeljni zahtjev modernog poduzeća je stvaranje bogatstva za ključne interesne skupine, ne samo za vlasnike, ali na odgovoran način. Korporativno upravljanje predstavlja osnovnu strukturu koja regulira način vođenja i upravljanja kompanijom u cilju postizanja dugoročne održivosti, povećanja vrijednosti za dioničare, zaštite interesa zainteresiranih strana i minimiziranja rizika. Kroz efikasno korporativno upravljanje, kompanije se smatraju pouzdanim da odgovore na izazove suvremenog tržišta.

Ključna karakteristika korporativnog upravljanja je jasna struktura odgovornosti i nadležnosti. Na vrhu ove strukture nalazi se odbor direktora, čiji je zadatak postavljanje strategije i ciljeva kompanije, nadzor nad menadžmentom, i donošenje ključnih odluka. Odbor direktora ima odgovornost prema dioničarima, ali također mora voditi računa o interesima ostalih zainteresiranih strana, uključujući radnike, kupce, zajednicu i okolinu.

Transparentnost u korporativnom upravljanju podrazumijeva pružanje jasnih i točnih informacija o poslovanju kompanije i njenim odlukama svim relevantnim stranama. Takav način upravljanja uključuje redovno izvještavanje o financijskim rezultatima, rizicima, strateškim planovima i ponašanju menadžmenta. Odgovornost se ogleda u odgovornosti rukovoditelja za njihove odluke i akcije, kao i u postojanju sistema nadzora i ravnoteže kako bi se spriječila zloupotreba moći. U okviru korporativnog upravljanja, *zaštita prava dioničara* igra ključnu ulogu. Ona uključuje pravo na informacije, pravo na učestvovanje u donošenju odluka putem glasanja na skupštinama, pravo na pravedan tretman, pravo na dioničarsku dividendu i pravo na udio u preostalom djelu imovine kompanije u slučaju likvidacije. Ova prava osiguravaju da dioničari mogu ostvariti svoje interese i utjecati na odluke koje utječu na budućnost kompanije. *Suvremeni koncept korporativnog upravljanja* također uključuje društvenu odgovornost poduzeća, gdje kompanije preuzimaju odgovornost za svoj utjecaj na društvo i okolinu. Ovaj koncept uključuje usklađivanje sa zakonima i standardima zaštite životne sredine, podršku lokalnoj zajednici, unaprjeđenje radnih uvjeta, etičko poslovanje i održivo korištenje resursa. *Efikasno korporativno upravljanje* značajno doprinosi uspjehu poduzeća na mnogo načina. Kroz jasnu viziju, strategiju i odgovarajuće ciljeve, kompanija postaje konkurentna i može se prilagoditi promjenama na tržištu. Transparentnost i odgovornost povećavaju povjerenje investitora i dioničara, čime se olakšava pristup financijskim resursima potrebnim za rast i razvoj. Dugoročni uspjeh poduzeća povezan je sa

njenim pozitivnim utjecajem na društvo. Korporacije koje provode inicijativu društvene odgovornosti poduzeća imaju bolju reputaciju, privlače talentirane zaposlene te time stvaraju oko sebe lojalne kupce i podršku zajednice. Također, odgovornost prema zaštiti životne sredine i održivosti pomaže u stvaranju bolje budućnosti za sve (Tipurić, i sur., 2008).

Poduzeće nije samo sredstvo za postizanje ciljeva vlasnika, stoga bi menadžment poduzeća trebao osigurati da višestruki ciljevi budu usklađeni s interesima dionika. Zato je potrebno moderno korporativno upravljanje - odgovornost, učinkovitost i profitabilnost. Cilj korporativnog upravljanja je osigurati odgovarajuću kompenzaciju za različite interesne skupine, no glavni problem je sukob interesa.

U užem smislu, korporativno upravljanje može se opisati kao formalni sustav odgovornosti uprave prema dioničarima, što znači zaštitu interesa vlasnika uglavnom kroz mehanizme upravljačke discipline. S druge strane, u najširem smislu, pojam uključuje cjelokupnu mrežu formalnih i neformalnih odnosa koji se odvijaju u poduzeću i utjecaj tih odnosa na društvo u cjelini. Korporativno upravljanje također se može shvatiti kao skup procesa, praksi, pravila, zakona, donošenja odluka, institucija i nadzornih mehanizama koji utječu na upravljanje, kontrolu i administraciju poduzeća.

U Europskoj uniji i drugim zemljama u regiji i svijetu, korporativno upravljanje ima za cilj povećati odgovornost relevantnog osoblja unutar tvrtke i ojačati mehanizme interne i eksterne kontrole, kao i poboljšati zahtjeve transparentnosti poslovanja za dioničare i investitore. Dobro korporativno upravljanje nije samo postupanje u skladu sa zakonima i propisima, ono također zahtijeva predanost svih dionika (uprava, nadzorni odbor, menadžeri, dioničari) za stvaranje preduvjeta da izdavatelj svoje aktivnosti obavlja u skladu s najvišim etičkim standardima kao i standardima dobrog korporativnog upravljanja. Zakon o tržištu kapitala osigurava minimalnu razinu transparentnog izvješćivanja investitorske javnosti od strane izdavatelja na uređenim tržištima. Dok s druge strane kodeks korporativnog upravljanja daje osnovu za izgradnju složene korporativne odnose unutar organizacija (<https://www.hanfa.hr/trziste-kapitala/transparentnost-izdavatelja/korporativno-upravljanje>).

U skladu s temeljnom svrhom poslovanja, a to je osiguranje rasta dioničara, uspješnog poslovanja i rasta vrijednosti za dioničare, Uprava i Nadzorni odbor svojim djelovanjem podržavaju i potiču načela korporativnog upravljanja.

Dobro korporativno upravljanje se oslanja na uravnotežen odnos između unutarnjih i vanjskih mehanizama kako bi se osiguralo učinkovito upravljanje i pomoglo u rješavanju problema i sukoba koji se prirodno pojavljuju u korporativnoj strukturi. Treba stvoriti uvjete u kojima se top menadžment ponaša i djeluje u interesu poduzeća, dioničara i ključnih dionika te osigurati da se lošiji menadžeri zamijene boljima (Tipurić i sur., 2011.). Stoga se korporativno upravljanje može definirati kao sustav nadzornih mehanizama pomoću kojih svi dobavljači ključnih inputa osiguravaju povrat svojih ulaganja

u poduzeću bez ugrožavanja dugoročnog opstanka i prosperiteta poduzeća. Glavno područje korporativnog upravljanja bavi se pitanjima moći, ovlasti i odgovornosti u obavljanju osnovne djelatnosti poduzeća. Potrebno je odgovoriti na pitanja: "tko nadzire tvrtku i zašto" te kako se tvrtkom upravlja i za čiju korist. Može se još i definirati kao vrsta "upravljanja menadžmentom" ili "meta-menadžmenta" jer uključuje skup odnosa između menadžmenta, upravnog odbora, dioničara i utjecajnih grupa u poduzeću. Definira i određuje ciljeve i sredstva kojima se ti ciljevi postižu u svrhu praćenja istih i djelotvornosti poduzeća (Tipurić, 2006.).

2.1 Mehanizmi korporativnog upravljanja

Raznovrsni mehanizmi korporativnog upravljanja igraju ključnu ulogu u uspjehu menadžmenta. Praktično gledano, koriste se **interni i eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja**, a njihova učinkovitost proizlazi iz međusobnog usklađivanja (Tipurić i sur., 2008.). Interni mehanizmi obuhvaćaju strategije unutar same organizacije, dok se eksterni mehanizmi odnose na faktore izvan nje, na koje poduzeće nema izravno utjecaja. Mehanizmi korporativnog upravljanja predstavljaju skup postupaka, politika, struktura i praksi koje organizacije primjenjuju kako bi osigurale odgovorno, transparentno i učinkovito vođenje poslovanja. Ovi mehanizmi služe za zaštitu interesa dioničara, zaposlenika, dobavljača, klijenata i drugih zainteresiranih strana te promoviraju integritet, etičko ponašanje i održivost organizacije. Njihova svrha je spriječiti zloupotrebu moći, prijevare, konflikte interesa i druge nepravilnosti unutar organizacije.

Neki od ključnih mehanizama korporativnog upravljanja uključuju:

Odbor direktora: Odbor direktora je ključni organ korporativnog upravljanja koji donosi strateške odluke i nadzire izvršenje ciljeva organizacije. Njegova uloga uključuje ocjenu rada izvršnog menadžmenta, upravljanje rizicima, osiguranje usklađenosti s propisima i promoviranje transparentnosti.

Transparentnost i odgovornost: Transparentnost se odnosi na otvorenost organizacije u vezi s njezinim aktivnostima, poslovanjem i odlukama. Odgovornost se odnosi na jasno utvrđene nadležnosti i odgovornosti unutar organizacije, što osigurava odgovorno i etičko vođenje.

Etički kodeks i politike: Etički kodeks utvrđuje moralne vrijednosti i smjernice organizacije, dok etičke politike definiraju standarde i postupke za etičko ponašanje zaposlenika i uprave.

Interna kontrola: Interna kontrola uključuje skup postupaka i politika usmjerenih na zaštitu imovine organizacije, sprječavanje prijevare i osiguranje točnosti financijskih izvještaja.

Prijavljivanje nepravilnosti: Ohrabrivanje prijavljivanja nepravilnosti omogućava zaposlenicima i drugim dionicima anonimno izvještavanje o neetičkim ili nepravilnim postupcima unutar organizacije.

Zaštita prava dioničara: Zaštita prava dioničara osigurava da dioničari imaju pravo na informacije, sudjelovanje u donošenju odluka i pravo na fer tretman.

Odnosi s dioničarima i interesnim skupinama: Organizacije trebaju njegovati dobre odnose s dioničarima, dobavljačima, klijentima i drugim interesnim skupinama kako bi se osigurala transparentnost i uzajamno povjerenje.

Obuka i razvoj zaposlenika: Pružanje obuke i razvoja zaposlenicima može poboljšati svijest o korporativnim vrijednostima i etici, što pomaže u promicanju kulture odgovornog upravljanja.

Ovi mehanizmi rade zajedno kako bi osigurali da organizacija postupa odgovorno, etički i u skladu s najvišim standardima poslovanja. U konačnici, cilj korporativnog upravljanja je postizanje dugoročnog uspjeha organizacije uz očuvanje interesa svih dionika.

Postojanje odgovarajućeg pravnog i regulatornog okvira temeljna je pretpostavka dobrog korporativnog upravljanja. Osim toga, dobra praksa korporativnog upravljanja također ovisi o dobro uravnoteženom odnosu između različitih mehanizama korporativnog upravljanja. Jedan od vrlo važnih mehanizama tvrtki je djelovanje uprave i nadzornog odbora. Mehanizmi korporativnog upravljanja su različiti, a obuhvaćaju kontrolu glavnih dioničara i vjerovnika, mehanizme interne kontrole, vanjske revizore i pravni okvir unutar kojeg tvrtka posluje. Ovisno o izrazu ili kontekstu u kojem se koriste, moguće je prepoznati: unutarnji i vanjski mehanizam korporativnog upravljanja.

Interni mehanizmi upravljanja su (Tipurić i sur., 2008.):

- Odbori
- Naknade za upravljanje
- Koncentracija vlasništva
- Odnosi s interesnim skupinama
- Korporativno izvještavanje (financijska transparentnost i adekvatna objava relevantnih informacija)

Eksterni mehanizmi upravljanja su (Tipurić i sur., 2008.):

- Tržište korporativne kontrole
- Zakonodavni i regulatorni okvir
- Zaštiti manjinske dioničare
- Konkurentski uvjeti

2.1.1 Interni mehanizmi korporativnog upravljanja

Interni mehanizmi korporativnog upravljanja uključuju (Tipurić i D., 2006.):

1. Odbori – organizacijski alat dostupan dioničarima poduzeća za utjecaj na ponašanje i upravljanje menadžera u njihovu korist. Oni su zapravo veza između vlasnika i upravitelja. Neke od funkcija odbora su analiza i usmjeravanje strategija, rizika, glavnih akcijskih ciljeva, proračuna te praćenje učinkovitosti upravljanja.

Postoje dva načina organiziranja odbora, a to su:

- jedinstveni odbor direktora
- nadzorni odbor i uprava.

JEDINSTVENI ODBOR DIREKTORA - pojavljuje se u angloameričkom modelu upravljanja poduzećem. U literaturi je poznat i kao model jedne razine jer spaja nadzorne i upravljačke funkcije prve razine. Vanjski članovi odbora obavljaju samo nadzorne funkcije i nemaju ovlasti za vođenje poslova. Trebali bi biti neovisni, objektivni i sva svoja znanja, stručnost, ugled, veze i informacije staviti na raspolaganje tvrtki. Interni članovi ili izvršni članovi odbora imaju pravo djelovanja. Zapravo oni su poveznica za implementaciju odluka i radnji odbora u poslovne akcije.

NADZORNI ODBOR I UPRAVA - postavljeni su u dvo-razinskom modelu. Nadzorni odbor, odnosno njegovi članovi, nemaju izvršne funkcije, oni nadziru poslovanje društva. S druge strane, upravni odbor upravlja i vodi tvrtku, a njegovi članovi su najviši menadžment. Nadzorni odbor zapravo zastupa interese raznih interesnih i utjecajnih skupina. U ovom modelu na glavnoj skupštini dioničari biraju nadzorni odbor i upravu poduzeća. Na ovakav način će se u poduzeću postojanjem dvaju odbora smanjiti sukob između osobnih interesa menadžera i interesa poduzeća. Za dioničare je važno da budu u mogućnosti donositi i provoditi odluke objektivno i neovisno, a da bi to učinili moraju osigurati raspoloživost informacija o poduzeću.

2. Naknade menadžmentu - predstavlja jedan od najvažnijih mehanizama za upravljanje poduzećem. Odnosi se na pronalazak odgovarajućeg modela naknada menadžerima te nadzora na istim. Potrebno je pronaći odgovarajuću naknadu za dodatnu motivaciju menadžerima, s obzirom da su njihovi postupci odražavaju na interes poduzeća. Bitno je imati definirane naknade: fiksne i varijabilne. Fiksne naknade kao što su osnovna plaća ne mogu adekvatno motivirati menadžere. Postoje i varijabilne naknade. Dolaze u obliku bonusa na plaću, dioničkih nagrada, dioničkih opcija ili udjela u dobiti. Naknada može uključivati otpremninu, životno osiguranje, mirovinsko osiguranje. Također postoji i mogućnost isplate

plaće menadžerima nakon napuštanja posla za vrijeme njegovog razdoblja snalaženja. To razdoblje najčešće može trajati od jedne do pet godina.

3. Koncentracija vlasništva - predstavlja treći interni mehanizam. Određuje podjelu moći i kontrole između vlasnika i menadžera. Vlasništvo koje je nepotpuno uglavnom koriste tvrtke s velikim brojem dioničara koji osobno ne posjeduju kontrolni paket dionica niti imaju značajan utjecaj na tvrtku. Ova vrsta vlasništva uobičajena je u Velikoj Britaniji i SAD-u. Konsolidirano vlasništvo se javlja među u poduzećima u kojima vlasnici većih paket dionica imaju značaj utjecaj na poslovanje poduzeća. Visoka razina koncentracije vlasništva najčešća je značajka europskog korporativnog sustava upravljanja. Može imati pozitivan utjecaj na uspješnost poduzeća jer se većinski vlasnici trude što aktivnije sudjelovati u kontroli poduzeća. Na takav način se u mnogim slučajevima sprječava menadžerska neučinkovitost i iskorištavanje vlastitog položaja radi osobne koristi. Koncentracijom vlasništva dolazi do uklanjanja "free-ridinga", preciznije problema kada se dioničari ne žele uključiti u aktivnosti kontrole jer troškovi često nadmašuju dobrobiti kapitala. Negativne posljedice primjene ovog mehanizma su slabija pozicija manjinskih dioničara, netransparentnost, korporativne grupacije međusobno povezane mrežama zajedničkog vlasništva, neobjektivno pri angažiranju menadžera i preferiranje određenih opcija u odlučivanju.

4. Odnosi sa zainteresiranim-utjecajnim skupinama - mogu se promatrati kao mehanizmi kojima poduzeća stvaraju dodatnu vrijednost za dionike u dužem vremenskom periodu. Pritom je potrebno naglasiti jednakost prava na svim razinama, od top menadžmenta do radnika na operativnoj razini. Temeljna načela su: solidarnost, transparentnost, etika i poštivanje interesa dionika. Održavanje zdravih i adekvatnih odnosa sa interesno-utjecajnim skupinama rezultirala je uspješnim poslovanjem poduzeća.

5. Objavljivanje informacija i financijska transparentnost

Predstavlja interne mehanizme korporativnog upravljanja koji se odnose na objavljivanje financijskih informacija poduzeća pravodobno i transparentno. Takve informacije uključuju podatke o primanjima članova odbora, očekivanja od investicijskih odluka i rad menadžmenta. Informacije predstavljaju veliku važnost vlasnicima te postojećim i potencijalnim investitorima.

OECD u svom Načelu korporativnog upravljanja naglašava da takve objave moraju uključiti barem sljedeće informacije o:

- ✓ Financijskim i poslovnim rezultatima
- ✓ Ciljevima poduzeća
- ✓ Vlasničkoj strukturi i pravima glasanja
- ✓ Politici nagrađivanja za članove odbora i vrhovne menadžere te informacije o članovima odbora

- ✓ Povezanim poslovima i transakcijama
- ✓ Vidljivim činiteljima rizika,
- ✓ Pitanjima koja se tiču zaposlenika i ostalih interesno – utjecajnih skupina,
- ✓ Strukturi i politikama korporativnog upravljanja.

Objavljene informacije moraju biti u skladu s međunarodnim standardima širenje informacija zbog praćenja stanja i nadgledanja na najvišoj razini, kako bi se stekla pozitivna percepcija u javnosti i privuklo što više zainteresiranih investitora. U godišnjoj reviziji su ključne neovisne osobe. Neovisne osobe moraju biti kvalificirane i imati odgovarajuće vještine za prezentaciju objektivnih informacija odboru i dioničarima. Revizori su prvenstveno odgovorni društvu i dioničarima, bez obzira na suradnju s određenim menadžerima. Sudionici kao što su analitičari, brokери i agencije za ocjenjivanje su informacijski posrednici te mogu imati važnu ulogu u poticanju odbora da slijede dobru praksu upravljanja poduzećem.

6. Objavljivanje nefinancijskih informacija – predstavlja unutarnji mehanizam putem kojeg tvrtke transparentno informiraju svoje ključne interesne skupine o aspektu poslovanja koji nije vidljiv kroz standardizirane financijske izvještaje (bilanca, račun dobiti i gubitka i izvještaj o novčanom tijeku). Dioničari poduzeća i druge utjecajne skupine stječu uvid u društveno odgovorne inicijative tvrtke i druge strateške pravce koji se ne odražavaju u financijskim izvještajima. Dugoročno mogu imati značajan utjecaj na percepciju brenda i tržišnu poziciju poduzeća.

2.1.2 Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja

Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja su (Tipurić, D. i sur., 2008.):

1. Tržište korporativne kontrole - predstavlja vanjsku silu koja vrši izravan utjecaj na korporativne menadžere kada poslovna politika nije u interesu dioničara i kada su interni mehanizmi neučinkoviti. Tržište će menadžment koji ne vodi dobro tvrtku i koji donosi nekvalitetne investicijske odluke zamijeniti boljim menadžmentom. Postoje dva načina preuzimanja kontrole nad tvrtkom bez suglasnosti postojećeg menadžmenta. Pravo glasa na skupštini dioničara je prva metoda, koja se odnosi na potporu dioničara vanjskim osobama koje predlažu nove izvršne direktore izravnim glasovanjem ili glasovanjem uz punomoć na skupštini dioničara. Druga metoda je javna ponuda, koja uključuje kupnju dionica po cijeni višoj od tržišne cijene dionice kako bi se dioničare potaknulo na prodaju.

2. Zakonodavni i regulatorni okvir– predstavlja zakonodavni i regulatorni okvir koji doprinosi visokokvalitetnom upravljanju poduzećem. Državna regulacija doprinosi širenju i jačanju dobre prakse, koja je sama stvorena kvalitetnim zakonskim rješenjima i razvojem nacionalnih kodeksa korporativnog upravljanja. Pravna infrastruktura bi trebala smanjiti neizvjesnost o tržištima i tržišnim sudionicima te njihovim ishodima čime se pojavljuju razumljiva očekivanja poslovnih aktivnosti na razini investitora i korporativnog upravljanja. Ukoliko dođe do zagušenosti u zakonskim regulativama to će značiti slabljenje poduzetničke atmosfere i njezina djelovanja kao i usmjeravanje potencijalnih investitora na druga tržišta i druge zemlje. Učinkoviti doprinos predstavljaju OECD-ova Načela korporativnog upravljanja. Stvoreni su kako bi pomogli vladama u razvoju i poboljšanju regulatornih, pravnih i institucionalnih okvira za korporativno upravljanje.

Fleksibilnost je ključna kako bi se omogućio nesmetan razvoj za stvaranje novih vrijednosti i mogućnosti uz efikasno korištenje resursa. Pravni, regulatorni i institucionalni zahtjevi moraju biti transparentni i ne smiju biti u sudaru kako ne bi izazvali zabunu kod onih koji su dužni provoditi regulatorni okvir. Nadalje, zahtjevi moraju biti poštene, što znači da se ne smiju putem zakona i propisa favorizirati određene industrije.

3. Zaštita manjinskih dioničara – predstavlja vanjski mehanizam korporativnog upravljanja koji ima velik značaj. Među manjinskim dioničarima su oni koji skupno ili pojedinačno ne dostižu dovoljan broj zastupničkih glasova za postizanje vlastitih interesa u poduzeću. Većinski dioničar drži više od 50% dionica ili manje od 50% temeljnog kapitala, ali ostvaruje interese unutar poduzeća zbog pasivnosti ostalih dioničara.

Ovaj mehanizam je posebno istaknut u OECD-ovim Načelima korporativnog upravljanja ističući da dioničari imaju pravo na (<https://udruge.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti//Smjernice%20OECD-a%20za%20multinacionalna%20poduze%C4%87a.docx>):

- Na sigurnu metodu registracije vlasništva,
- Ustupanje te prijenos dionica,
- Pravodobni pristup važnim informacijama o poduzeću,
- Sudjelovanje i glasanje na glavnoj skupštini dioničara,
- Udjel u profitu poduzeća.

Bitno je istaknuto kako je pravovremena provedba zakona i propisa od iznimne važnosti u cilju zaštite manjinskih dioničara od većinskih dioničara, koji vode računa samo o svojim interesima. U praksi se za zaštitu manjinskih dioničara koriste dva načela: **načelo jednakog položaja i načelo povjerenja**. Prema načelu jednakog položaja, tvrtke ne smiju favorizirati određene skupine dioničara (npr. pogodovanje dioničarima s većim brojem dionica), te svi dioničari moraju imati jednaka prava pri

donošenju odluka u poduzeću. Međutim, važno je napomenuti kako načelo jednakog položaja ne štiti na odgovarajući način manjinske dioničare s obzirom da dioničari s većim udjelom ipak imaju jači utjecaj pri odlučivanju (prava su im ista, ali im količina dionica koje posjeduju daje veći utjecaj). Nadalje, načelo povjerenja odnosi se na obvezu poštivanja međusobnih prava, svih dioničara društva i članova uprave društva. Također temelji se na izbjegavanju aktivnosti koje mogu naštetiti drugim stranama, ali da se pritom posluje u najboljem interesu interesno-utjecajnih skupina. Osim toga, važan način zaštite manjinskih dioničara je mogućnost suprotstavljanja prijedlozima uprave i nadzornog odbora. Do suprotstavljanja dolazi ukoliko se procijeni da uprava i nadzorni odbor predano rade na promicanju određenih poslovnih poteza koji pogoduju velikim dioničarima te su na štetu manjinskih dioničara.

4. Konkurentski uvjeti – podrazumijevaju tržišne izazove i trendove koje poduzeća moraju pratiti kako bih opstali na tržištu. Za postizanje konkurentnosti jedan od ključnih čimbenika je korporativna kvaliteta menadžmenta u raznim oblastima. Važno je implementirati modele koji na određeni način poboljšali operativnu učinkovitost tvrtke. Konkurencija kao i tržište je varijabilno te dok je ranije u fokusu bio samo profit danas su razni čimbenici. Za održavanje konkurentne prednosti tvrtke potrebna je dobra praksa korporativnog upravljanja, održivo poslovanje i primjena koncepta društvene odgovornosti. Tržišta, konkurentski uvjeti i trendovi prisiljavaju tvrtke na upotrebu najkvalitetnijih modela korporativnog upravljanja.

2.2 Korporativne prijevare

Najčešći tipovi poslovnih prijevara mogu se podijeliti na nekoliko kategorija, a glavni indikatori ili znakovi upozorenja mogu pomoći u identifikaciji potencijalnih prijevara. Evo nekih najčešćih tipova poslovnih prijevara i ključnih indikatora:

Financijske prijevare:

- Namještanje financijskih izvještaja, skrivanje dugova i lažno prikazivanje prihoda kako bi se prikazali bolji financijski rezultati.
- Neobjašnjive i neuobičajene transakcije ili troškovi u poslovanju.
- Visoki pritisak na financijske rezultate, što može biti indikacija pritiska iz elementa "Trokuta prijevare."

Krađa sredstava:

- Neobjašnjivi gubitak gotovine ili nestanak imovine organizacije.
- Nepravilnosti u knjiženju, što može ukazivati na moguću manipulaciju financijama.
- Visok životni standard i troškovi koji nisu u skladu s primanjima osobe, što može ukazivati na pritisak za stjecanjem bogatstva.

Podmićivanje i korupcija:

- Neočekivano povlašten tretman za određene pojedince ili poslovne partnere.
- Neobično visoki troškovi na računima za putovanja, reprezentaciju ili marketing, što može ukazivati na moguće koruptivne prakse.
- Prilike za korupciju, kao što su nejasni poslovni odnosi s vanjskim entitetima, bez provjerenih procedura i mehanizama.

Zloupotreba moći:

- Manipulacija viših menadžera u dobivanju ličnih koristi ili zastrašivanje podređenih.
- Neobjašnjivi povlašteni tretman određenih osoba u organizaciji.
- Loša korporativna kultura koja omogućava zloupotrebu ovlasti i odgovornosti.

Lažno oglašavanje i prevare prema kupcima:

- Lažna obećanja ili nerealna očekivanja vezana za proizvode ili usluge.
- Manipulacija informacijama o proizvodima kako bi se povećala prodaja.
- Loša ili nepostojeća korisnička podrška.

Važno je napomenuti da navedeni indikatori ne moraju nužno ukazivati na prisutnost prijave, već mogu upućivati samo na potrebu za daljnjim istraživanjem i provjerom. Otkrivanje prijave zahtijeva pažljivo praćenje, pravilne procedure provjere i istrage, te osiguranje zaštite za prijavitelje i svjedoke. Implementacija etičkog poslovanja, snažnog korporativnog upravljanja i sistema prijavljivanja nepravilnosti može značajno smanjiti rizik prijave u organizaciji. Korporativna prijava, također poznata kao poslovna ili korporativna prijava, predstavlja nezakonito, nepošteno ili obmanjujuće ponašanje koje se dešava unutar ili povezano s jednom kompanijom ili organizacijom. Ovakva vrsta prijave uključuje različite aktivnosti koje obično imaju za cilj osobnu korist pojedinaca ili manje grupe ljudi na štetu organizacije, njenih dioničara, zaposlenih ili drugih zainteresiranih strana.

2.2.1 Korporativne prijevare u svijetu

Korporativne prijevare mogu imati ozbiljne posljedice, uključujući financijske gubitke, smanjenje povjerenja investitora, sudsko gonjenje, gubitak reputacije i povlačenje dozvola za poslovanje. Organizacije su dužne primjenjivati odgovarajuće mjere i kontrole kako bi spriječile i otkrile potencijalne slučajeve prijevare, a odgovornost za sprječavanje ovakvih postupaka odnosi se na sve razine upravljanja unutar kompanije.

Korporativne prijevare su nažalost poznate u svijetu, a neke od najpoznatijih i najvećih slučajeva su (Belak i V., 2017):

Enron (SAD, 2001): Enron Corporation, bivša energetska kompanija čiji logo je prikazan u Grafičkom prikazu 1, doživjela je spektakularni slom zbog masovnih financijskih manipulacija i lažnog predstavljanja financijskih izvještaja kako bi prikazali bolje rezultate nego što su bili stvarni. Ova korporativna prijevarena izazvala je ogroman gubitak za dioničare i zaposlene i ozbiljno narušila povjerenje u korporativnom upravljanju.

Grafički prikaz 1:

Logo kompanije Enron



Izvor: Internet stranica Logos-world, <https://logos-world.net/enron-logo>

WorldCom (SAD, 2002): WorldCom, telekomunikacijski gigant čiji je logo vidljiv u Grafičkom prikazu 2 bio je umiješan u najveću korporativnu prijevare u povijesti SAD-a. Prevaranti su prikrivali troškove i napuhavali prihode kako bi umjetno povećali vrijednost dionica kompanije. Kada je prijevarena otkrivena, kompanija je bankrotirala, a mnogi investitori su izgubili svoje uštedevine.

Grafički prikaz 2:

Logo kompanije WorldCom



Izvor: Internet stranica LinkedIn, <https://www.linkedin.com/pulse/worldcom-telecommunications-titan-fooled-us-all-amr-elharony-9zsof>

Parmalat (Italija, 2003): Parmalat, talijanski prehrambeni gigant, postao je poznat po najvećem europskom skandalu vezanom za lažiranje računa i financijskih izvještaja kako bi se prekrili gubitci i zaduženost. Skandal je doveo do bankrota kompanije i prouzročio gubitak za tisuće malih investitora, logo kompanije prikazan u Grafičkom prikazu 3.

Grafički prikaz 3:

Logo kompanije Parmalat



Izvor: Internet stranica Freebie Supply,

Satyam (Indija, 2009): Satyam Computer Services, indijska IT kompanija, suočila se s jednim od najvećih skandala u zemlji. Osnivač kompanije priznao je falsificiranje računa i financijskih izvještaja kako bi prikazao nerealno visoke prihode i dobiti.

Volkswagen (Njemačka, 2015): Volkswagen, poznati proizvođač automobila, bio je umiješan u skandal poznat kao "Dieselgate". Kompanija je instalirala softver u dizel vozila koji je varao testove emisija, dok su u stvarnosti vozila emitirala mnogo više štetnih plinova. Ovaj skandal doveo je do ozbiljnih posljedica, uključujući masovne tužbe i velike financijske gubitke.

Ovo su samo neki od poznatih primjera korporativnih prijevара u svijetu. Ovi slučajevi ukazuju na važnost transparentnosti, odgovornosti i snažnog korporativnog upravljanja kako bi se izbjegle ovakve neetičke prakse i zaštitili interesi zainteresiranih strana.

2.2.2 Korporativne prijevare u RH

Korporativne prijevare nisu specifične samo za određene zemlje, već se mogu događati u različitim dijelovima svijeta, uključujući i Hrvatsku. U prošlosti, Hrvatska je također imala neke poznate slučajeve korporativnih prijevара. Evo nekoliko primjera korporativnih prijevара u Hrvatskoj:

Agrokor (2017): Agrokor, nekada najveća hrvatska kompanija i regionalni prehrambeni konglomerat, suočio se s velikom krizom nakon što su otkrivene financijske nepravilnosti, sumnjivo upravljanje i ogroman dug. Vlasnik kompanije Ivica Todorić bio je optužen za financijske malverzacije i krivotvorenje

financijskih izvještaja. Ova kriza dovela je do izvanrednog upravljanja i restrukturiranja kompanije kako bi se spasio posao i zaštitili interesi vjerovnika.

Grafički prikaz 4:

Logo koncerna Agrokor



Izvor: Internet stranica Poslovni dnevnik, <https://www.poslovni.hr/domace/foto-agrokor-otisao-u-povijest-pogledajte-novi-logo-fortenova-grupe-351718>

Uljanik (2018): Uljanik Group, brodogradilišna kompanija, suočila se s teškom financijskom situacijom i optužbama za korporativne malverzacije. Otkriveno je neregularno poslovanje i korupcija u upravi kompanije, što je dovelo do problema s isplatom plaća i ozbiljne krize u brodogradilištu.

Grafički prikaz 5:

Logo kompanije Uljanik



Izvor: Internet stranica Dims, https://www.dims.hr/dt_logos/nacionalni-park-brijuni/uljanik/

Važno je napomenuti da su ovi primjeri samo neki slučajevi korporativnih prijevara koji su bili značajni u Hrvatskoj. Postoje i drugi manje poznati slučajevi u kojima su pojedinci ili kompanije bili umiješani u nezakonite i neetičke prakse. Kako bi se spriječile korporativne prijevare, ključno je jačanje transparentnosti, jačanje nadzora i uspostavljanje snažnih korporativnih upravljačkih mehanizama. Nadležne institucije i regulatorna tijela također imaju važnu ulogu u otkrivanju i sankcioniranju nepravilnosti kako bi se zaštitili interesi zainteresiranih strana i očuvalo povjerenje u poslovnom sektoru.

2.3 Korporativni prijavitelji

Korporativni prijavitelji, poznati i kao interni prijavitelji ili prijavitelji nepravilnosti, su pojedinci unutar organizacije koji otkrivaju nepravilnosti, korupciju, prijevare ili neetičke postupke unutar kompanije. Oni igraju ključnu ulogu u otkrivanju i suzbijanju nezakonitih ili neetičkih praksi, pružajući informacije nadležnim organima ili nadzornim tijelima (<https://mpudt.gov.hr/zastita-prijavitelja-nepravilnosti-27117/27117?lang=hr>).

Korporativnih prijavitelji mogu biti:

1. **Unutrašnji prijavitelji:** To su zaposleni, menadžeri ili drugi zaposleni unutar organizacije koji otkrivaju nepravilnosti ili neetičko ponašanje nadređenih ili kolega. Oni mogu prijaviti nepravilnosti izravno višem rukovodstvu, internom odjelu za usklađenost ili drugim mehanizmima unutar kompanije.
2. **Vanjski prijavitelji:** To su pojedinci izvan organizacije koji otkrivaju nepravilnosti i korupciju u kompaniji. Oni mogu biti partneri, konkurenti, kupci, dobavljači ili bilo koja druga zainteresirana strana koja otkriva neetičke postupke ili kršenje zakona.
3. **Anonimni prijavitelji:** Anonimni prijavitelji su oni koji otkrivaju nepravilnosti ili neetičko ponašanje bez otkrivanja svojeg identiteta. Ovo se često radi putem posebnih linija za prijavu, e-mailova ili drugih sredstava komunikacije kako bi se zaštitio identitet prijavitelja od mogućih osveta ili prislinih mjera.
4. **Zakonski zaštićeni prijavitelji:** Neki zakoni i propisi pružaju posebnu zaštitu internim prijaviteljima kako bi se osiguralo da oni ne budu kažnjeni ili otpušteni zbog otkrivanja nepravilnosti. Ovo može uključivati zaštitu od otkaza, zaštitu od diskriminacije ili druge zakonske privilegije.
5. **Savjetnici za usklađenost:** Ovo su posebno obučeni stručnjaci koji rade unutar organizacije kako bi osigurali pridržavanje etičkih i zakonskih standarda. Oni također mogu prihvatiti prijave internih prijavitelja, istražiti ih i poduzeti odgovarajuće akcije u skladu s pravilima organizacije.

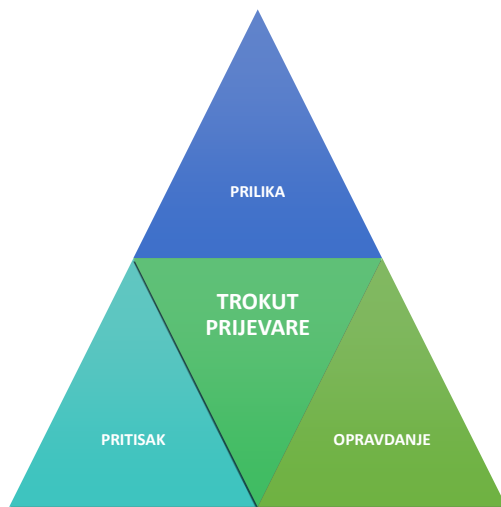
Modeli korporativnih prijavitelja igraju ključnu ulogu u otkrivanju nepravilnosti i poboljšanju korporativne odgovornosti. Oni pomažu u održavanju integriteta i transparentnosti unutar organizacija, što na kraju doprinosi izgradnji povjerenja i očuvanju reputacije kompanije.

3. TROKUT PRIJEVARE

Trokut prijevare, poznat i kao Fraud Triangle, je koncept koji je razvio Donald Cressey, sociolog i kriminolog, kako bi objasnio dinamiku koja stoji iza pojave prijevare. Ovaj model pomaže razumjeti što dovodi pojedinca ili skupinu na izvršenje korporativne prijevare. Tri ključna elementa u Fraud Triangle-u su: pritisak, prilika i opravdanje.

Grafički prikaz 6:

Trokut prijevare



Izvor: Izrada autorice prema Houška, M. (2015): Upravljanje rizicima prijevare s aspekta poslovne forenzike, Porezni vjesnik, 6: 40-46.

1. PRITISAK (Pressure)

Pritisak predstavlja motivaciju ili potrebu koja tjera osobu na počinjenje prijevare. Ovaj pritisak može biti financijski, kao što su visoki dugovi, financijski problemi, ili želja za brzim bogaćenjem. Također, pritisak može biti emocionalni, kao što su problemi u porodici, stres na poslu, ili nezadovoljstvo s trenutnom situacijom. Ovaj element često predstavlja okidač koji stvara neku vrstu unutarnjeg nemira ili stresa, što osobi daje razlog da počini prijevaru kako bi riješila probleme ili zadovoljila svoje potrebe (MRevS, 240,t.A1).

Primjeri pritiska mogu uključivati:

- Financijski pritisak: Osoba može biti suočena s velikim dugovima, financijskim problemima ili željom za brzim sticanjem bogatstva.

- Socijalni pritisak: Osoba može se osjećati pod pritiskom okoline, partnera, obitelji ili društva da postigne određene ciljeve ili da održi određeni standard života.
- Profesionalni pritisak: Osoba se može osjećati pritisnuta da postigne ciljeve organizacije ili poslodavca, što može dovesti do sklonosti poduzimanju neetičkih radnji kako bi se postigli rezultati.

2. PRILIKA (Opportunity)

Prilika se odnosi na okolnosti ili uvjete koji omogućavaju osobi da izvede prijevare. Ako postoje slabosti u internom kontroli, slabo upravljanje rizikom, ili nedostatak nadzora, osoba može pronaći pogodnu priliku za izvršenje prijevare (Centar za reformu financijskog izvještavanja, 2017).

Primjeri prilika uključuju:

- Slaba interna kontrola: Nedostatak adekvatnih kontrola i nadzora unutar organizacije može otvoriti put za manipulaciju i prijevare.
- Nedovoljna transparentnost: Nedostatak transparentnosti i otvorenosti u poslovanju može stvoriti povoljno tlo za manipulaciju i prikrivanje nepravilnosti.
- Slabe provjere i bilježenje: Ako su evidencije i dokumentacija neadekvatne ili lako manipuliraju, to može olakšati prijevare.

3. OPRAVDANJE (Rationalization)

Opravdanje je psihološki mehanizam kojim osoba opravdava svoje postupke kako bi smanjio osjećaj krivnje ili odgovornosti. Osoba može racionalizirati svoje ponašanje uvjeravajući sebe da je prijevare privremena ili da će kasnije nadoknaditi štetu, ili da "svi to rade" i da je to normalno (Iljkić i A., 2008).

Primjeri opravdanja uključuju:

- "Svi to rade": Osoba može racionalizirati svoje postupke vjerujući da svi u industriji ili organizaciji prakticiraju iste ili slične prijevare.
- "Privremeno je": Osoba može misliti da će prijevare biti privremena i da će je kasnije nadoknaditi, ali prijevare se može nastaviti iznova i iznova.
- "Zaslužujem to": Osoba može sebe uvjeriti da zaslužuje nepravedno stečene koristi zbog svojih napora ili nepravde koju je pretrpjela u prošlosti.

3.1. Usporedba trokuta prijevare i korporativnog upravljanja

Fraud Triangle ima važan odnos s korporativnim upravljanjem. Efikasno korporativno upravljanje ima za cilj identificirati i smanjiti rizike od prijevara u organizaciji. Ako organizacija ima čvrstu strukturu korporativnog upravljanja, može smanjiti prilike za počinjenje prijevara, a također i pružiti mehanizme za otkrivanje i sprečavanje nepravilnosti.

Snažan odbor direktora i etička kultura unutar organizacije igraju ključnu ulogu u sprječavanju prijevara. Transparentnost, odgovornost i dobra interna kontrola su također bitni elementi korporativnog upravljanja koji mogu doprinijeti smanjenju prilika za prijevare. Također, organizacije trebaju promovirati sustave prijave nepravilnosti koji omogućavaju internim prijaviteljima anonimno izvještavanje o sumnjivim aktivnostima bez straha od posljedica. Pravilno razumijevanje i primjena modela Trokuta prijevare može biti ključni korak u sprečavanju korporativnih prijevara u organizaciji. Evo kako organizacije mogu primijeniti ovaj model kako bi spriječile prijevare (Kendrick, T., 2003.):

Identifikacija pritiska:

- ✓ Organizacije bi trebale identificirati potencijalne izvore pritiska na svoje zaposlenike, kao što su financijski problemi, socijalni pritisak, radni stres itd.
- ✓ Osigurati da zaposlenici imaju pristup resursima i uslugama za upravljanje stresom i teškim situacijama, kao što su savjetovanje, edukacija o financijskoj pismenosti i druge podrške.

Smanjenje prilika:

- ✓ Unaprijediti internu kontrolu i nadzor, kako bi se smanjile prilike za manipulaciju i prijevare.
- ✓ Redovito provoditi revizije i provjere kako bi se osiguralo da se interne kontrole poštuju i održavaju.
- ✓ Implementirati politike i procedure koje će spriječiti potencijalne prilike za prijevaru, kao što su jasne smjernice o upravljanju financijskim transakcijama i upotrebom resursa.

Promoviranje etičkog ponašanja i odgovornosti:

- ✓ Uspostaviti snažnu etičku kulturu unutar organizacije, gdje se integritet, poštenje i odgovornost cijene i nagrađuju.
- ✓ Edukacija i trening osoblja o etičkim standardima, politikama i procedurama, kako bi se povećala svijest o važnosti poštenog poslovanja.

- ✓ Promovirati i podržavati prijavljivanje nepravilnosti putem sigurnih kanala prijavljivanja, kako bi se omogućilo zaposlenicima da anonimno izvještavaju o sumnjivim aktivnostima bez straha od osvete.

Praćenje i odgovaranje na upozorenja (Varga, G., 2008.):

- ✓ Osigurati mehanizme za praćenje znakova koji ukazuju na moguće prijevare, kao što su neobjašnjivi financijski pokazatelji ili neuobičajeni poslovni postupci.
- ✓ Brzo reagirati na upozorenja ili prijave, provoditi istrage i poduzimati odgovarajuće akcije u slučaju otkrivanja nepravilnosti.

Transparentnost i otvorenost:

- ✓ Poboljšati transparentnost i otvorenost u komunikaciji unutar organizacije, što može pomoći u otkrivanju potencijalnih prijevara i spriječiti skrivanje nepravilnosti.
- ✓ Ohrabriti zaposlenike da aktivno dijele svoje brige i prijedloge kako bi se poboljšala korporativna kultura i spriječile prijevare.

Primjena ovih mjera može doprinijeti stvaranju okoline u kojoj će zaposlenici biti manje skloni izvršiti prijevaru, a organizacija će biti bolje pripremljena za otkrivanje i reagiranje na moguće prijevare.

4. INA D.D.

Ina d.d. je hrvatska energetska kompanija koja se bavi proizvodnjom, preradom i distribucijom nafte i plina. Osnovana je 1964. godine, a sjedište joj se nalazi u Zagrebu, njen logo kao i izgled tipskog načina gradnji benzinskih crpki vidljiv u Grafičkom prikazu 7. Kompanija je jedan od ključnih igrača u energetske sektoru Hrvatske i regije te igra važnu ulogu u opskrbi nafte i plina u zemlji. INA se bavi istraživanjem i eksploatacijom nafte i plina, rafiniranjem i preradom nafte, distribucijom naftnih proizvoda, maloprodajom goriva te proizvodnjom i prodajom petrokemijskih proizvoda (<https://www.ina.hr/o-kompaniji/profil-kompanije/povijest/>).

Ina je članica MOL grupe, koja je mađarska naftna i plinska kompanija, što pruža snažnije partnerstvo i podršku unutar regije. INA Grupu čine različita povezana poduzeća, bilo u potpunom ili djelomičnom vlasništvu tvrtke INA, d.d. Sjedište kompanije nalazi se u Zagrebu, točnije na adresi Avenija V. Holjevca 10, Hrvatska. Ina zapošljava okvirno devet tisuća djelatnika. Njena ključna uloga proteže se kroz različite sektore naftnog poslovanja u Hrvatskoj, uključujući istraživanje i proizvodnju nafte i plina, te preradu i distribuciju nafte i naftnih derivata.

Kompanija je također poznata po svom prisustvu u susjednim zemljama regije jugoistočne Europe, gdje ima značajnu prisutnost u rafiniranju i distribuciji goriva. U prošlosti, INA je bila u vlasništvu RH, no tijekom godina, dio njenih dionica je privatiziran, a država je i dalje ostala većinski vlasnik. Ina posluje kako u RH tako i u inozemstvu stoga je niže prikazana shema poslovanja te su navedena i neka od društava.

Grafički prikaz 7:

Prepoznatljiv izgled brenda



Izvor: Internet stranica Ina d.d., <https://www.ina.hr/o-kompaniji/temeljne-djelatnosti/usluge-kupcima-i-maloprodaja/partneri-u-maloprodajnom-poslovanju/>

INA predstavlja vertikalno integriranu naftnu korporaciju te značajan igrač na tržištu nafte, derivata i plina u Hrvatskoj i okolnim državama ((Grafički prikaz 8)). Posvećena je stalnom unapređenju poslovanja i kvalitete svojih proizvoda i usluga. INA teži stvaranju dodatne vrijednosti. Njihov cilj je postati cijenjen i poželjan partner, prepoznat po izvrsnosti proizvoda i usluga, te temeljen na poštenim odnosima i zaštitom interesa njihovih vlasnika, kupaca, zaposlenika i drugih partnera. U nastojanju da ostvare svoju svrhu i zacrtanu viziju, prioritetno im je usmjeriti ponašanje prema očekivanjima i ciljevima svih relevantnih aktera u djelovanju INA-e, posebno prema vlasnicima, kupcima i zajednicama. U isto vrijeme, njihova djelatnost ne smije narušavati harmoniju prirodnog okruženja.

Grafički prikaz 8:

Društva u vlasništvu Ina d.d. kompanije

INA MATICA	TVRTKE U RH	TVRTKE U INOZEMSTVU
<ul style="list-style-type: none"> • Istraživanje i proizvodnja nafte i plina • Rafinerije i marketing • Usluge kupcima i maloprodaja • Financije • Korporativni servisi 	<ul style="list-style-type: none"> • CROSCO, naftni servisi, d.o.o. • STSI, Integrirani tehnički servisi d.o.o. • INA MAZIVA d.o.o. • Hostin d.o.o. • Top Računovodstvo Servisi d.o.o. • INA Maloprodajni servisi d.o.o. • Plavi tim d.o.o. • INA VATROGASNI SERVISI d.o.o. • INA Industrijski servisi d.o.o. Zagreb • CROPLIN, d.o.o., Zagreb 	<ul style="list-style-type: none"> • INA Slovenija d.o.o. Ljubljana • INA d.o.o. Beograd • INA-Crna Gora d.o.o. Podgorica • Holdina d.o.o. Sarajevo • Adriagas S.r.l. Milano • INA – KOSOVO d.o.o., Priština, Kosovo • INA BL d.o.o., Banja Luka, BIH • Energopetrol d.d.

Izvor: autorski rad

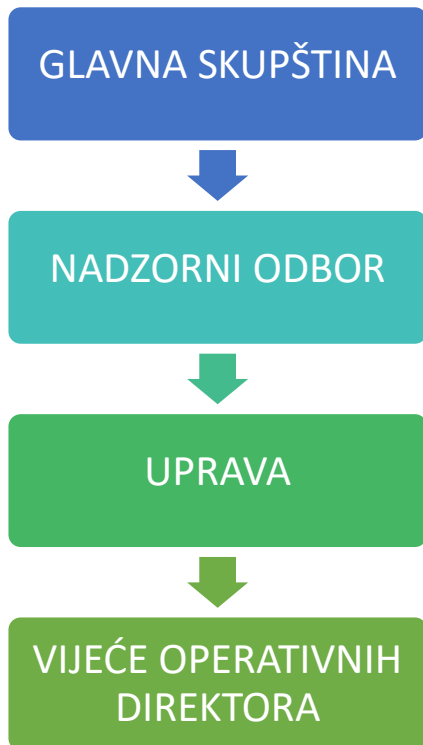
4.1. Korporativno upravljanje Ina d.d. kompanije

Korporativno upravljanje u kompaniji Ina d.d. odnosi se na strukturu, procese i prakse koji reguliraju način na koji tvrtka donosi odluke, upravlja svojim poslovanjem i odgovara dioničarima, zaposlenicima te drugim zainteresiranim stranama. Svrha korporativnog upravljanja je osigurati transparentnost,

odgovornost, etičnost i održivost poslovanja tvrtke te zaštititi interese dioničara. Shematski prikaz hijerarhije korporativnog upravljanja prikazan je u Grafičkom prikazu 9.

Grafički prikaz 9:

Hijerarhija korporativnog upravljanja u Ina d.d.



Izvor: Izrada autorice

Važno je istaknuti jedne od ključnih aspekata korporativnog upravljanja u Ini, a to su (https://www.ina.hr/app/uploads/2020/05/AR_2019_CRO_30.4.pdf):

Struktura upravljanja: Kompanija Ina d.d. ima strukturu koja uključuje upravu (Management Board) i nadzorni odbor (Supervisory Board). Uprava se brine za svakodnevno vođenje poslovanja, dok je nadzorni odbor odgovoran za nadzor uprave i donošenje strateških odluka.

Dioničari i dionička prava: Kako je Ina d.d. javno trgovačko društvo, korporativno upravljanje također uključuje aspekte kao što su dionička prava, transparentnost informacija za dioničare te prava manjinskih dioničara.

Etički kodeks i vrijednosti: Kompanija bi trebala imati jasno definiran etički kodeks i vrijednosti koji postavljaju standarde za ponašanje zaposlenika, uprave i nadzornog odbora. To pomaže u osiguravanju integriteta i transparentnosti u poslovanju.

Odnos sa zaposlenicima: Korporativno upravljanje uključuje i odnose sa zaposlenicima, uključujući politike zapošljavanja, komunikaciju, obuku, rast i razvoj te nagrađivanje.

Financijsko izvještavanje: Ina d.d. treba osigurati transparentnost i točnost financijskog izvještavanja kako bi dioničari i ostali zainteresirani mogli donositi informirane odluke.

Socijalna odgovornost: Kompanija također treba voditi računa o svojoj socijalnoj i ekološkoj odgovornosti prema zajednici i okolišu u kojem posluje.

Odnos s dionicima: Osim dioničara, korporativno upravljanje također uključuje odnos s drugim zainteresiranim stranama poput dobavljača, klijenata, regulatornih tijela i šire društvene zajednice.

4.2. Organizacija struktura korporativnog upravljanja u INA-i

Organizacijska struktura Ine se temelji na dualističkom modelu koji uključuje Nadzorni odbor i Upravu. Ova dva entiteta, zajedno s Glavnom skupštinom, čine neophodne unutarnje komponente Ine u skladu s njezinim Statutom i Zakonom o trgovačkim društvima. Nadzorni odbor ima ključnu ulogu u imenovanju i razrješenju članova Uprave te nadzoru nad poslovanjem kompanije. Prema Ininom Statutu, Nadzorni odbor se sastoji od devet članova, uključujući predstavnika radnika. Dioničarskim ugovorom između MOL-a i Vlade Republike Hrvatske, pet članova Nadzornog odbora imenuje MOL, dok tri člana imenuje Vlada Republike Hrvatske.

Uprava, koja se sastoji od šest članova, igra ključnu ulogu u upravljanju tvrtkom. Dioničarskim ugovorom je određeno da tri člana Uprave, uključujući predsjednika Uprave, imenuje MOL, dok preostala tri člana imenuje Vlada Republike Hrvatske. Vijeće operativnih direktora uspostavlja se putem odluke Uprave. Operativni direktori imaju ovlasti i odgovornosti za upravljanje specifičnim poslovnim segmentima Ine, uključujući Istraživanje i proizvodnju nafte i plina, Rafinerije i marketing, Usluge kupcima i maloprodaju, Financije i Industrijske usluge (https://www.ina.hr/app/uploads/2020/01/INA_AR_2017_cro_30_4-FINAL-1.pdf). Odbor za reviziju je imenovan od Nadzornog odbora kako bi podržao korporativne upravljačke funkcije, financijsko izvještavanje i kontrolu poslovanja kompanije. Iako igra važnu ulogu kao savjetodavno tijelo, Odbor za reviziju nema ovlasti preuzimanja odgovornosti Nadzornog odbora i Uprave. Nadzorni odbor je i dalje odgovoran za redovito pregledavanje izvješća o radu Odbora za reviziju najmanje jednom godišnje.

Odgovornosti Odbora za reviziju obuhvaćaju sljedeća područja:

- Praćenje računovodstvenih aspekata poslovanja
- Nadzor nad vanjskim revizorom
- Analiza financijskih izvještaja
- Procjena rizika u poslovanju kompanije

Bitno je napomenuti da Odbor za reviziju dodatno podržava unutarnje kontrole i transparentnost poslovanja, no konačna odgovornost ostaje na Nadzornom odboru i Upravi.

4.3. Kodeks korporativnog upravljanja i njegove iznimke

S obzirom na činjenicu da se dionice tvrtke Ina d.d. kotiraju na uređenom tržištu, primjenjuje se Kodeks korporativnog upravljanja koji je zajednički razvijen od Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga i Zagrebačke burze. Ovaj kodeks je bio na snazi od 1. siječnja 2011. godine te ga je moguće pronaći na internetskim stranicama Zagrebačke burze (<https://zse.hr/hr/kodeks-korporativnog-upravljanja/1780>) i Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga (https://www.hanfa.hr/media/ua hm 1 h 1a/zse_kodeks_hr.pdf). Uz Kodeks korporativnog upravljanja, INA Grupa također implementira vlastiti Etički kodeks koji utvrđuje temeljne vrijednosti i načela ponašanja za menadžment i zaposlenike INA Grupe u odnosu prema radu, suradnicima, poslovnim partnerima i javnosti.

Kodeks također definira obveze INA Grupe u osiguravanju uvjeta za rad i profesionalni razvoj zaposlenika, te sprječavanje neprihvatljivih oblika ponašanja. Ovaj sveobuhvatni kodeks se primjenjuje na različita poslovna područja i procese te se odnosi na sve osobe koje djeluju u ime INA Grupe, uključujući fizičke i pravne osobe koje su u ugovornom odnosu s INA Grupom, kao što su poslovni partneri, savjetnici, dobavljači i prodavači.

Unatoč općoj usklađenosti s odredbama Kodeksa korporativnog upravljanja, INA, d.d. primjenjuje određene iznimke koje su navedene u godišnjem upitniku korporativnog upravljanja, koji je objavljen na službenim internetskim stranicama tvrtke.

Navedene iznimke obuhvaćaju sljedeće:

Kompanija ne objavljuje niti ažurira popis dioničara. Vlasnička struktura dostupna je na internetskoj stranici tvrtke, dok se detaljan popis dioničara vodi u Središnjem klirinškom depozitarnom društvu d.d. koje, sukladno Zakonu, objavljuje popis deset najvećih dioničara na svojoj internetskoj stranici. Podaci o dionicama kompanije u vlasništvu članova Uprave ili Nadzornog odbora ne objavljuju se na internetskoj stranici. Umjesto toga, sve objave vezane za nove transakcije vrijednosnicama u posjedu članova Uprave ili Nadzornog odbora dostupne su na službenoj internetskoj stranici kompanije. Kompanija ne osigurava opunomoćenike dioničarima koji, iz bilo kojeg razloga, nisu u mogućnosti glasati na Glavnoj skupštini. Dioničari koji nisu u mogućnosti osobno glasati mogu imenovati odgovarajuće opunomoćenike koji će glasati prema njihovim uputama. Dosadašnje iskustvo nije obuhvatilo zahtjeve dioničara za imenovanjem opunomoćenika. Kompanija uspostavlja odgovarajuće uvjete i formalnosti za sudjelovanje dioničara na Glavnoj skupštini, što se provodi u skladu s odredbama Zakona o trgovačkim društvima i Statuta kompanije. Ovim pristupom osigurava se zaštita prava dioničara, posebno u situacijama kada postoji znatan broj dioničara. Nadzorni odbor, iako nije većinski sastavljen od nezavisnih članova, reflektira sastav predstavnika glavnih dioničara i radnika u skladu sa zahtjevima Zakona o trgovačkim društvima. Iako konkretni dugoročni plan nije javno

objavljen, postoje postojeći sustavi za izbor članova Nadzornog odbora, Uprave i višeg menadžmenta koji nastoje osigurati kontinuitet u obavljanju nadzornih, upravljačkih i administrativnih funkcija. Politika nagrađivanja unutar kompanije je dio internih pravila i nije objavljena na službenoj internetskoj stranici tvrtke. Detalji o naknadama za članove Uprave i Nadzornog odbora objavljuju se u godišnjem izvješću u ukupnom iznosu. Sadašnji interni propisi ne uključuju mogućnost javnog objavljivanja ovih podataka. Iznosi naknada plaćenih nezavisnim revizorima za pružene usluge također nisu javno objavljeni zbog poslovne tajne koja se primjenjuje na te informacije

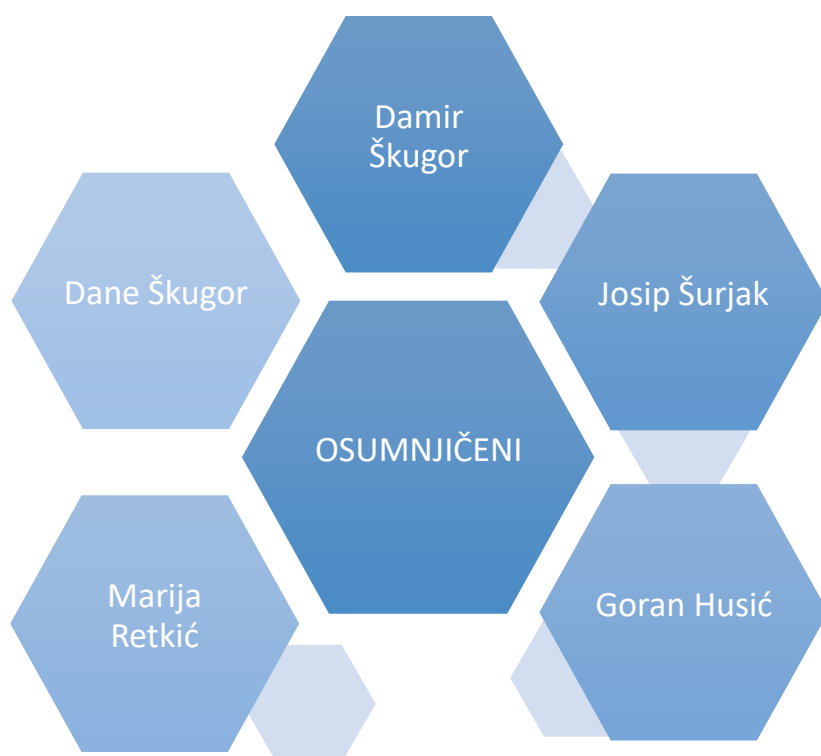
5. ANALIZA AFERE INA D.D.

Mnogi je još nazivaju i “pljačkom stoljeća”. Među osobama koje su istražitelji doveli pod nadzor nalaze se Damir Škugor, direktor Sektora trgovine prirodnim plinom u INA-i, Josip Šurjak, predsjednik Hrvatske odvjetničke komore (HOK), te poduzetnik Goran Husić. Istražitelji vjeruju da je i predsjednica uprave tvrtke Plinara istočne Slavonije, Marija Retkić, bila umiješana u cijelu situaciju. Sumnja se da su navedene osobe prouzročile štetu INI od preko milijardu kuna tijekom dvije godine, iskorištavajući globalnu krizu i konstantan porast cijena plina na svjetskom tržištu.

Petero uhićenih osoba sumnjiči se za zločinačko udruženje, zlouporabu povjerenja u gospodarskom poslovanju, pomaganje u tom nedjelu te pranje novca u vezi s malverzacijama vezanim uz prirodni plin. Damir Škugor, kao direktor Plina i energije Industrije nafte i zamjenik predsjednika nadzornog odbora Plinare istočne Slavonije, povezo se s ostalim osumnjičenicima tijekom razdoblja od lipnja 2020. do 27. kolovoza 2022.

Grafički prikaz 10:

Osumnjičeni u aferi Ina d.d.



Izvor: Izrada autorice

Prirodni plin koji je kupljen putem trgovačkog društva sustavno se prodavao inozemnom društvu po tržišnim cijenama na relevantnim platformama za trgovinu plinom. Prodajne cijene su varirale u rasponu do 210,26 eura po MWh, što je vidljivo iz Grafičkog prikaza 11. To je rezultiralo priljevima od prodaje plina koje je trgovačko društvo ostvarilo. Ukupno, ovi priljevi od prodaje plina iznosili su najmanje 171.251.224,78 eura, što je ekvivalentno najmanje 1.288.602.827,61 kuna. Kao rezultat ovih transakcija, kumulirana razlika između nabavne i prodajne cijene plina iznosila je najmanje 1.046.462.795,52 kuna (138.889.481,12€). Ova razlika predstavlja financijski gubitak za kompaniju INA.

Grafički prikaz 11:

Prikaz ostvarene dobiti prodajom plina

KUPOVNA CIJENA	PRODAJNA CIJENA	OSTVARENA DOBIT
19,5€/MWh	210,26€/MWh	171.251.224,78€

Izvor: Izrada autorice

Ključni dio njihovog zajedničkog djelovanja bio je prodaja prirodnog plina kojim raspolaže Ina po cijenama nižim od tržišnih cijena. Istražitelji su također otkrili da su osumnjičeni kupovali prirodni plin od Ine po cijeni od 19,5 eura, dok su ga prodavali po značajno višoj cijeni od čak 210 eura. Ova aktivnost ukazuje na ozbiljnu manipulaciju cijenama i sumnje u nezakonito stjecanje znatnih financijskih sredstava putem ovog neetičkog poslovnog modela.

Istražitelji su zamrznuli njihove račune, udjele u raznim fondovima i drugu imovinu u ukupnom iznosu od oko 800 milijuna kuna. Prema informacijama, Damir Škugor nije direktno primao mito od kupaca, već je prema prvobitnom dogovoru veći dio profita u iznosu od 500 milijuna kuna preusmjerio na račun svog oca, Dana Škugora, koji je umirovljenik i živi u Šibeniku. Upozorenje na sumnjive milijunske transakcije na račun fizičke osobe privuklo je pozornost Uredu za sprječavanje pranja novca. Ministarstvo financija Republike Hrvatske aktivno je sudjelovalo u otkrivanju ovog slučaja. Pretpostavlja se da je najveći dio zarade od sumnjivih aktivnosti potrošen na kupnju nekretnina.

Damir Škugor, koji je bio ključna figura u ovoj aferi povezanoj s plinom, svoju karijeru posvetio je radu u INA-i, u sektoru istraživanja i proizvodnje nafte i plina. Škugor je započeo svoj radni staž u Ini još tijekom studija, a već 2007. godine bio je izložen optužbama za oštećenje Ine u iznosu od 20 milijuna eura. Nakon izvjesnog vremena je iskazao ambiciju za preuzimanjem vodeće uloge u ovoj velikoj državnoj tvrtki.

5.1. Analiza trokuta prijave

Specijalizirani dio Državnog odvjetništva, Ured za suzbijanje korupcije i organiziranog kriminala (USKOK), iznio je optužbe protiv Damira Škugora, direktora Sektora trgovine prirodnim plinom u INI, za organizaciju "poslovanja" tijekom kojeg je INA, u razdoblju od gotovo dvije godine, plin prodavala tvrtki "OMS upravljanje" po povoljnim cijenama. Ova tvrtka je plin dalje prodavala po cijenama koje su bile i do 20 puta više. Damir Škugor zajedno s Goranom Husićem, Stjepanom Lekom, Vladom Mandićem, bio je osumnjičen za počinjenje kaznenih djela zloupotrebe povjerenja u gospodarskom poslovanju unutar zločinačkog udruženja, pomaganja u zloupotrebi povjerenja u gospodarskom poslovanju unutar zločinačkog udruženja te pranja novca. Elementi prijave koji su se dogodili unutar Ine bili su usmjereni na osobnu dobit menadžera što je negativno utjecalo na ekonomsko poslovanje društva i stvorilo potencijalnu financijsku opasnost.

POTICAJI

Prema osnovanoj sumnji, Damir Škugor, u razdoblju od lipnja 2020. do 27. kolovoza 2022., u gradovima Zagreb, Šibenik i Vinkovci, u svojstvu direktora Plina i energije INA-e, postupao je s namjerom stvaranja značajne nepripadne koristi za sebe i druge. Postupao je unutar prethodno organiziranog zločinačkog udruženja, iskorištavajući svoje ovlasti u upravljanju procesima nabave i prodaje prirodnog plina. Zajedno je s Stjepanom Lekom, rukovoditeljem prodaje plina i energije zaduženim za izradu komercijalnih uvjeta – ponuda, provjeru kreditne sposobnosti kupaca i ovlaštenim za potpisivanje ugovora o prodaji prirodnog plina. Također, dogovorio je s Goranom Husićem, osnivačem i direktorom jednog trgovačkog društva, te direktoricom Plinare istočne Slavonije d.o.o. obustavu datiranja na davanje ponuda, kao i obustavljanje datiranja za komercijalne uvjete - ponude za kupnju plina. Na temelju ovih ugovora o prodaji prirodnog plina, tijekom 2021. i 2022. godine, dogovorene su dnevne količine plina alocirane na PIS radi daljnje prodaje istog trgovačkom društvu. Osim toga, od prosinca 2021. godine, dogovoreni dio količine plina prodao je trgovačkom društvu izravno iz INA-e, po fiksnoj cijeni od 19,46 eura/MWh, neovisno o promjenama cijene plina na energetsom tržištu. Kroz ove transakcije, trgovačko društvo ostvarilo je značajne prihode od prodaje plina, a razlika između nabavne i prodajne cijene plina rezultirala je značajnom štetom u INA-i u visini od najmanje 1.046.462.795,52 kuna.

Damir Škugor, ključna figura u INA aferi 2022., bio je dugogodišnji zaposlenik INA-e, radeći na visokim pozicijama unutar kompanije. Njegov slučaj pruža jasan primjer kako poticaji mogu igrati ključnu ulogu u korupciji i prijavi. Glavni poticaj za Škugora bila je osobna financijska dobit. Kao odgovorna osoba za trgovinu plinom unutar INA-e, imao je pristup informacijama i ovlastima koje su mu omogućile manipulaciju tržišnim cijenama i sklapanje povoljnih ugovora s odabranim partnerima. Prema

dostupnim informacijama, kroz različite manipulacije ugovorima i preprodajom plina, Škugor je izvukao više od milijardu kuna, od kojih je značajan dio završio na njegovim privatnim računima. Unutar INA-e postojale su slabosti koje su omogućile Škugoru djelovanje bez straha od brzog otkrivanja. Nedostatak rigoroznog nadzora i slabe interne kontrole unutar kompanije pružile su mu priliku za manipuliranjem procesima, a da pri tome ne bude odmah otkriven. Škugor je bio zaposlenik s dugogodišnjim iskustvom u INA-i, što mu je osiguralo visok stupanj povjerenja unutar organizacije. Ovo povjerenje dovelo je INA-u do manje pažnje u nadzoru njegovih aktivnosti, čime je olakšana njegova prijevarena. Mnogi počinitelji prijevarena racionaliziraju svoje postupke vjerujući da su iznad zakona ili da ih sustav neće uhvatiti, što može dodatno motivirati njihove postupke. Iz navedenog se može pretpostaviti da je vjerovao kako koristi propuste u sustavu, ili da je samo koristio prilike koje su mu bile dostupne. Takvo razmišljanje smanjuje osjećaj krivnje ili moralne odgovornosti. Poticaji u slučaju Damira Škugora jasno pokazuju kako kombinacija financijske koristi, sistemskih slabosti i psiholoških faktora mogu motivirati pojedinca da se uključi u ozbiljne prijevarene aktivnosti. Njegov slučaj naglašava potrebu za jačanjem korporativnog nadzora, transparentnosti i odgovornosti kako bi se spriječile slične afere u budućnosti.

PRITISCI

Nakon što je afera Ina izazvala veliku pažnju u medijima, očekivala se smjena članova Uprave Ine, što se na kraju i dogodilo. Na sjednici Nadzornog odbora Ine imenovana je nova uprava. Skupina bivših članova Uprave Ine donijela je odluku o podizanju tužbe protiv tvrtke nakon što su im raskinuti ugovori, a javnost je saznala o aferi u Inu koja je prouzročila štetu tvrtki od otprilike milijardu kuna. Dok su članovi Uprave koji su predstavljali mađarski MOL podnijeli ostavke na zahtjev Vlade, troje hrvatskih članova - smijenjeni su jer nisu sami podnijeli ostavku. Nadzorni odbor Ine obavijestio je javnost da su im dodijeljene ostavke zbog "kršenja Zakona o trgovačkim društvima".

Nemogućnost direktnog nadzora i objektivna odgovornost, poznata kao accountability, postaju ključne kategorije, neovisno o tome je li uprava smijenjena ili ne. Činjenica je da se događaj već desio te to ne bih trebali nazivati placebo. Umjesto toga, koristi se termin responsibility, gdje se izravna odgovornost dodjeljuje pojedincima, dok se accountability odnosi na objektivnu odgovornost u okviru hijerarhijske strukture. Smjena uprave, posebice ako je netko bio odgovoran za značajne nepravilnosti, može odražavati tu zapovjednu odgovornost, gdje se poduzimaju mjere kako bi se osiguralo bolje upravljanje i spriječile slične situacije u budućnosti.

RACIONALIZACIJA

Premijer je pozvao na odgovornost kompletnu Upravu Ine, posebno predsjednika Uprave, kako mađarske tako i hrvatske članove. Taj poziv uključivao je podnošenje ostavki. Mađarska strana je jasno shvatila ozbiljnost poruke koja je poslana. Nije samo predsjednik Uprave, podnio ostavku, već su isto učinila i druga dva člana Uprave. Očekivali su sličan odgovor od hrvatskih članova Uprave, bez obzira na to jesu li bili informirani ili su, eventualno, izostavljeni iz procesa donošenja odluka, smatrao je da je to mega afera, koja je prouzročila značajnu štetu kompaniji, Vladi te izazvala političku i reputacijsku štetu, dovoljan razlog za shvaćanje poruke koja dolazi od predsjednika Vlade i ministra gospodarstva. Nadzorni odbor bilo koje tvrtke nije zadužen za dnevne operacije. U ovoj velikoj i složenoj organizaciji, Uprava je preuzela odgovornost podnošenjem ostavki, što predstavlja korporativnu praksu na znatno višoj razini od uobičajene. Smatra se da je ovaj događaj bio izoliran slučaj i da su sve aktivnosti na kraju rezultat postupanja pojedinaca.

Zsuzsanna Ortutay, dugogodišnja menadžerica s 25 godina iskustva na različitim pozicijama unutar MOL grupe, preuzela je funkciju predsjednice Uprave Ine. U prethodne dvije i pol godine, gospođa Ortutay je obavljala funkciju članice Nadzornog odbora u Ini te navodi da je došlo je do značajnih promjena u situaciji. Prvo, svi koji su bili povezani sa spomenutim slučajem su otpušteni. Interni procesi i propisi su revidirani, a danas direktor Plina i energije više nema samostalnu ovlast donošenja takvih odluka niti samostalno sklapanje ugovora. Ove ovlasti su sada prenesene na višu razinu upravljanja, na operativnog direktora ili Upravu. Ovlaštenja koja su nekada imali pojedini direktori su povučena, a proces donošenja odluka sada djeluje organiziranije te pod većom kontrolom.

5.2. Nedostaci korporativnog upravljanja

Sadašnji pristup korporativnog upravljanja u Ini nije imao sposobnost prepoznati ovakve nezakonite aktivnosti. Stoga je ključno razmotriti kakav oblik korporativnog upravljanja zaista treba biti prisutan u energetskej kompaniji pod državnim (su)vlasništvom. U svjetlu visokog obujma transakcija koje se događaju unutar kompanije kao što je INA, nužno je uspostaviti jake kontrolne mehanizme. Na primjer, svaka transakcija bi trebala zahtijevati minimalno tri ovjerena potpisa, ne nužno nadređenih ili kontrolora, već uključujući stručnjake iz odjela prodaje, računovodstva i pravnog sektora. Njihova uloga ne bi trebala biti samo formalna, već bi trebali pažljivo provjeriti svaki ugovor i sudjelovati prilikom ovjeravanja istog, posebno kada su u pitanju značajni financijski iznosi. Posebno se ističe nedosljednost u tome da bilo koji direktor unutar INA-e ima ovlast potpisati ugovore u vrijednosti od 20 milijuna eura, kao što je osumnjičeni Damir Škugor imao prema navodima. Očigledno je da trenutni sustav nadzora nije bio prisutan, te se može pretpostaviti da vjerojatno nikada nije niti postojao. Situacija je neugodno otkrila ozbiljne propuste u okviru korporativnog upravljanja.

Nadalje, ključno je postaviti pitanje o ulozi regulatora. Začudujuće je da Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (Hanfa) nije djelovala u slučaju INA-e, iako ima odgovornost prema Zakonu o tržištu kapitala za nadzor korporativnog upravljanja. Također, prema Zakonu o Hanfi, regulator ima zadaću štiti interese korisnika financijskih usluga. Transparentnost je ključna, stoga bi Hanfa trebala podijeliti informacije iz svojih upitnika ili inspekcijskih nadzora vezanih uz korporativno upravljanje u INA-i te pojasniti svoje korake poduzete protiv ovakvog nedostatnog modela korporativnog upravljanja. Ovo je od posebne važnosti s obzirom na to da je osnovni okvir za korporativno upravljanje u Ini već definiran Kodeksom korporativnog upravljanja, koji su zajednički razradili Hanfa i Zagrebačka burza. Inicijalni Kodeks korporativnog upravljanja je zajednički napor Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga (Hanfa) i Zagrebačke burze, stvoren još 2007. godine, a revidiran 2010. godine. Ove dvije institucije ističu značajne pomake u upravljačkim praksama od tada. Promjene u hrvatskom i europskom pravu, te bolje razumijevanje ključnih praksi za kvalitetno upravljanje, pridonijeli su tim naprecima.

U želji za daljnjim unapređenjem, Hanfa i Zagrebačka burza donijele su novi Kodeks korporativnog upravljanja 15. listopada 2019. Novi Kodeks zamjenjuje prethodno izdanje iz 2010. te je njegova primjena započela 1. siječnja 2020. Bitna načela ovog Kodeksa odnose se na postizanje transparentnosti poslovanja, preciziranje radnih procedura uprave i nadzornog odbora izdavatelja, izbjegavanje sukoba interesa relevantnih osoba unutar izdavatelja, te uspostavljanje učinkovitih unutarnjih kontrola i sustava odgovornosti. Ova načela dobrog korporativnog upravljanja pretpostavljaju odgovorno ponašanje ključnih aktera unutar izdavačkih organizacija. Efikasna primjena Kodeksa korporativnog upravljanja mjeri se kroz usklađenost s standardima korporativnog ponašanja u tri ključne interesne skupine izdavatelja:

1. Dioničare i investicijsku zajednicu,
2. Upravu, nadzorni odbor i zaposlenike,
3. Internu i eksternu reviziju poslovanja izdavatelja.

Iako ove smjernice izgledaju obećavajuće, ključno je uspostaviti mehanizme koji će potaknuti dionička društva da se usklade s Kodeksom. Jasno je da je posebno treći aspekt bitan za budućnost Ine, kako bi povratila povjerenje dioničara i šire javnosti. Premda je povjerenje u vođenje kompanije važno, presudno je uspostaviti korporativni model koji značajno smanjuje ili čak eliminira rizik od afera poput trenutno izložene.

5.3. Nedostaci interne revizije

Afera INA iz 2022. godine, jedan od najvećih korupcijskih skandala u Hrvatskoj, razotkrila je ozbiljne propuste u internim kontrolama i financijskom nadzoru unutar kompanije INA. Optužbe uključuju pronevjeru stotina milijuna eura, što je izazvalo veliki politički skandal i zahtjeve za ostavkama na najvišim razinama vlasti. Interna revizija unutar INA-e nije imala dovoljnu slobodu niti neovisnost od menadžmenta, što je otežalo učinkovito praćenje i kontrolu ključnih poslovnih procesa. Ovisnost o menadžmentu dovodi do situacija u kojima revizori ne mogu slobodno istraživati sumnjive aktivnosti, osobito kada su visoko rangirani rukovoditelji uključeni u potencijalne nepravilnosti. Postojali su značajni propusti u revizijskom obuhvatu, gdje ključni procesi ili transakcije nisu bili na ispravan način analizirani. Ograničeni resursi ili fokus na manje rizične aspekte poslovanja mogli su doprinijeti tome da ozbiljne nepravilnosti ostanu neotkrivene. Slaba procjena rizika je dovela do lošeg identificiranja i procijene rizika povezanih s određenim poslovnim odlukama i transakcijama. Nedostatak temeljite analize rizika omogućio je da se velike financijske transakcije odvijaju bez odgovarajućeg nadzora, što je dovelo do velikih financijskih gubitaka.

5.4. Nedostaci eksterne revizije

Afera INA iz 2022. godine otkrila je značajne slabosti ne samo u internim kontrolama, već i u eksternoj reviziji kompanije. Eksterna revizija je ključna za osiguranje transparentnosti i točnosti financijskih izvještaja, ali u ovom slučaju pokazala se nedostatnom. Evo nekoliko glavnih problema:

1. Površnost revizijskih procedura

Eksterna revizija nije uočila niti ukazala na nepravilnosti koje su dovele do korupcijskog skandala. Revizori su se previše oslanjali na postojeće kontrolne mehanizme unutar INA-e, koji su se kasnije pokazali nekvalitetnima. Ovo ukazuje na potrebu za dubljim i temeljitijim pregledom financijskih transakcija i poslovnih procesa. (HIIR),(RIF).

2. Nezavisnost i objektivnost revizora

Postoje sumnje da su eksterne revizije možda bile pod utjecajem uprave INA-e, što je moglo utjecati na njihovu sposobnost da neovisno i objektivno procijene financijske izvještaje. Ovaj nedostatak nezavisnosti ozbiljno narušava integritet revizijskog procesa i povjerenje u rezultate revizije.

3. Oslanjanje na interne informacije

Revizori su se previše oslanjali na informacije koje su dobili od menadžmenta i unutarnje kontrole INA-e, umjesto da su provodili vlastite, nezavisne provjere. Ovo je rezultiralo time da mnogi problemi i nepravilnosti ostanu nezapaženi sve do izbijanja afere.

4. Nedostatak specijaliziranog znanja

Revizija velikih i složenih kompanija kao što je INA zahtijeva specijalizirano znanje o specifičnim rizicima i regulatornim zahtjevima unutar industrije. Nedostatak adekvatnog znanja i razumijevanja tih specifičnih rizika dodatno je oslabilo učinkovitost eksterne revizije.

5. Slaba komunikacija s internim revizorima

Efikasna eksterna revizija često zahtijeva dobru suradnju i komunikaciju s internim revizorima kompanije. U slučaju INA-e, čini se da je došlo do slabosti u ovoj komunikaciji, što je rezultiralo nedostatkom potpune informiranosti eksternih revizora o svim potencijalnim rizicima i problemima.

Navodeći glavne probleme koji su postojali u aferi INA iz 2022. godine jasno su pokazani nedostaci u eksternoj reviziji, uključujući površnost revizijskih procedura, kompromitiranu nezavisnost, preveliko oslanjanje na interne izvore, nedostatak specijaliziranog znanja i slabiju komunikaciju s internim revizorima. Poboljšanje ovih aspekata ključno je za jačanje učinkovitosti i pouzdanosti eksterne revizije.

5.5. Nedostaci stručnih članova u aferi ina 2022

Afera INA iz 2022. godine iznijela je na vidjelo značajne slabosti u stručnosti članova uključenih u revizijske procese. Ovi nedostaci imali su ključnu ulogu u omogućavanju nepravilnosti koje su kasnije dovele do velikog korupcijskog skandala.

Jedan od glavnih problema bio je nedovoljno specijalizirano znanje među revizorima. Revizija velikih i složenih kompanija poput INA-e zahtijeva duboko razumijevanje industrije i specifičnih regulatornih zahtjeva. U ovom slučaju, mnogi članovi revizijskih timova nisu imali potrebno specijalizirano znanje za prepoznavanje složenih financijskih prijevara i nepravilnosti. Ovaj nedostatak znanja omogućio je da značajni problemi ostanu neotkriveni. Revizori su pokazali nedostatak iskustva u otkrivanju složenih financijskih malverzacija. Bez odgovarajućeg iskustva i znanja, revizori nisu uspjeli prepoznati kompleksne prijevare koje su se dogodile unutar INA-e. To je naglasilo potrebu za dodatnom edukacijom i kontinuiranim stručnim usavršavanjem kako bi se poboljšale vještine i sposobnosti revizora (<https://balkans.aljazeera.net teme/2022/8/30/afera-ina-radi-koje-se-trese-hrvatska>).

Profesionalna skeptičnost je ključna komponenta uspješne revizije. Stručni članovi revizijskih timova nisu pokazali dovoljnu razinu skeptičnosti prema informacijama i podacima dobivenih od uprave INA-e. Nedostatak kritičkog pristupa i skeptičnosti doveo je do toga da mnoge potencijalne nepravilnosti ostanu neprimijećene.

Efikasna revizija zahtijeva dobru komunikaciju i suradnju između internih i eksternih revizora, kao i drugih stručnjaka unutar kompanije. U slučaju INA-e, došlo je do slabosti u ovoj komunikaciji, što je

rezultiralo time da eksterni revizori nisu bili potpuno informirani o svim potencijalnim rizicima i problemima. Ovaj nedostatak koordinacije dodatno je oslabio učinkovitost revizijskih procesa.

Revizija je dinamično područje koje zahtijeva stalnu edukaciju i usavršavanje. Mnogi stručni članovi nisu pratili najnovije standarde i metode u reviziji, što je rezultiralo zastarjelim pristupima i tehnikama. Nedostatak kontinuirane edukacije dodatno je oslabilo sposobnost revizijskih timova da učinkovito otkriju i spriječe nepravilnosti.

Afera ukazuje na nedostatke u stručnosti članova revizijskih timova. Navedeni nedostaci uključuju nedostatak specijaliziranog znanja, neiskustvo u otkrivanju složenih financijskih prijevара, nedovoljnu profesionalnu sumnjičavost, slabu komunikaciju i suradnju te nedostatak kontinuirane edukacije. Povećanje stručnosti i kontinuirana edukacija revizora ključni su za sprječavanje sličnih situacija u budućnosti.

5.6. Problemi sustava interne kontrole

Kontrolni mehanizmi nisu djelovali kako je bilo predviđeno. Prema preliminarnim internim nalazima, Uprava kompanije Ina odlučila je poduzeti niz mjera kako bi reagirala na ovu situaciju. Prvo, odlučeno je suspendirati Damira Škugora s pozicije direktora Plina i energije, a njegov radni ugovor je raskinut. Također je povučen iz nadzornih odbora u kojima je zastupao Inu kao dioničar. Dodatno, ostali zaposlenici koji su utvrđeni kao odgovorni za neprikladno ponašanje unutar svojih funkcija u vezi s ovim slučajem bit će suspendirani. Kako bi se spriječila daljnja šteta za Inu, Uprava je obustavila daljnje uplate i preuzimanje obveza prema spornim ugovorima koji su sada predmet USKOK-ove istrage, a zatražit će i raskid tih ugovora nakon pravne analize.

S obzirom da nema nikakve mogućnosti da se izda bilo koji putni nalog bez prethodnog odobrenja ili suglasnosti MOL-a. Čak i za najmanje putovanje menadžera, MOL mora dati svoje odobrenje, što znači da su sve transakcije detaljno analizirane. Također, za svaku radnju potrebno je unutarnje odobrenje partnera u MOL-u. Stoga je praktički nemoguće izvesti ovakvu transakciju bez njihovog saznanja i odobrenja. Upravo zbog toga pitanje koje se prožima te i interesira građane je kako se afera teška milijardu kuna uspjela dogoditi. Također, važno je naglasiti da iako Uprava nije izravno odgovorna za transakcije, ona dobiva sve informacije i ima dužnost reagirati ako primijeti da je transakcija izvršena ispod tržišne cijene. Uprava je odgovorna za praćenje i reagiranje na takve situacije kako bi osigurala da se poslovanje odvija u skladu s tržišnim uvjetima.

Imajući u vidu da postojeći kontrolni mehanizmi unutar Ine nisu funkcionirali u poslovnim procesima, Nadzorni odbor kompanije zatražio je vanjsku reviziju internih procesa, principa donošenja odluka te ugovora o prodaji i kupnji plina. Cilj je poboljšati transparentnost i učinkovitost poslovnih procesa.

Osim toga, napomenuto je da je godinu ranije prije same afere Nadzorni odbor reagirao i sazvaio sjednicu kako bi se nosio s ovim pitanjem. Tada je smijenjeno osam visokih menadžera u Ini. Nadzorni odbor prati rad desetaka kompanija, što znači da je nemoguće osigurati neprekidno nadziranje u stvarnom vremenu. Škugor je bio na petoj razini i kasnije je napredovao na četvrtu razinu. Neki od smijenjenih menadžera su bili izvrsni, no unatoč njihovoj stručnosti i boljim ocjenama, nije bilo zadovoljavajućih odgovora u vezi sa smjenom. Poboljšanje organizacije i usmjerenja odlučivanja na višu razinu u Budimpeštu spomenuti su kao razlozi za te smjene.

5.7. Red flag

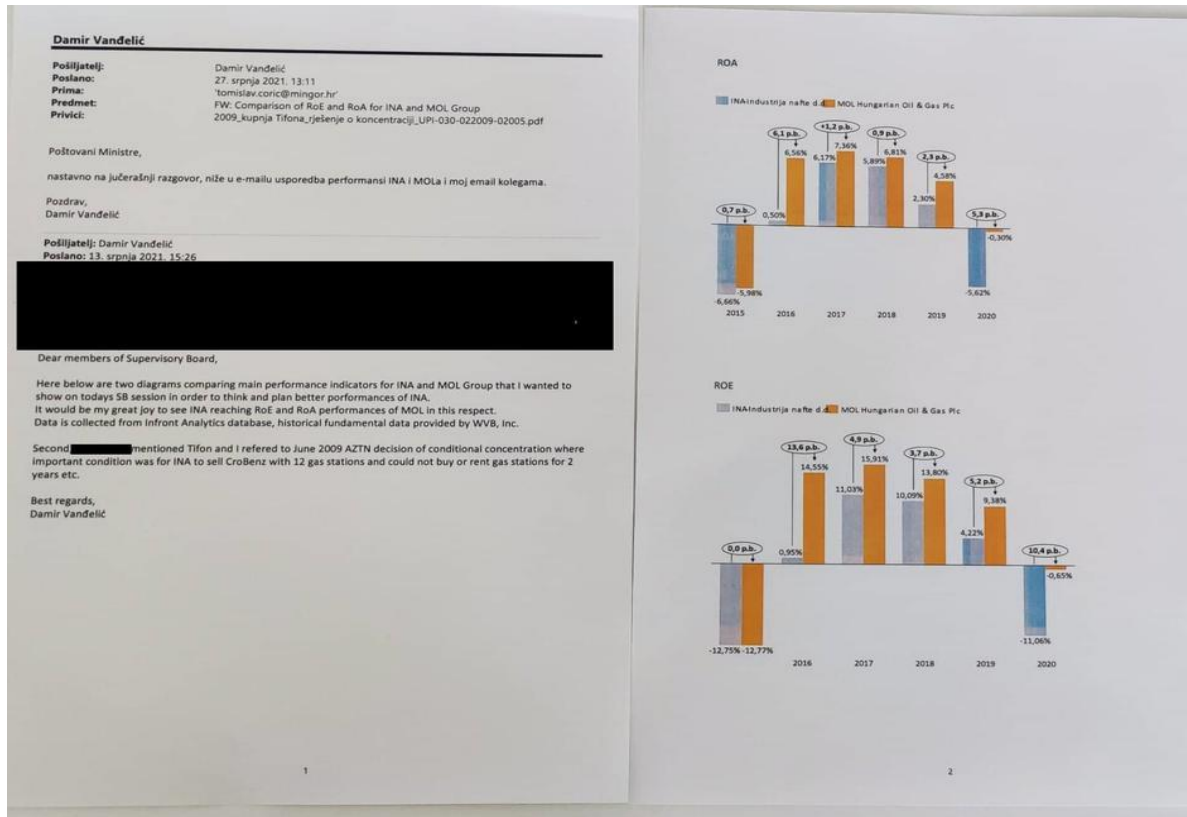
"Red flag" (doslovno prevedeno kao "crvena zastava") je izraz koji se koristi kako bi se ukazalo na upozoravajući znak ili simptom koji ukazuje na prisutnost problema, rizika ili nepravilnosti. Ovaj pojam široko se koristi u različitim kontekstima kao upozorenje ili indikacija da nešto nije u redu i da zahtijeva dodatnu pažnju, istraživanje ili akciju. U financijama, "red flag" može ukazivati na potencijalne financijske nepravilnosti ili sumnjive transakcije koje bi mogle ukazivati na prijevaru ili kršenje zakona. Na primjer, neočekivani veliki iznos gotovine koji nedostaje ili neusklađenosti u financijskim izvještajima mogu biti "red flagovi" za potencijalne probleme.

Nakon samo mjesec dana primijećeno je da Ina neprestano bilježi gubitke. Gospodin Vađelić odlučio je poslati e-mail svim članovima Nadzornog odbora (NO) kako bi ih obavijestio da poslovanje Ine zaostaje te da godišnji gubitak iznosi 200 milijuna eura. Bilo je očito da postoji ozbiljan problem. Također, poslao je e-mail svim članovima Uprave i NO-a te je kopiju istog poslao ministru Ćoriću.

Unatoč slanju e-maila, od ministra Ćorića nije dobio odgovor, ali je zatim bio pozvan na sastanak s njim. Na tom sastanku ministar mu je rekao da "politizira" i da se bavi nekim drugim poslovima. Bitno je napomenuti da se na tom sastanku nije spominjalo ime Damira Škugora. Izvješća vanjskog revizora i Uprave ukazuju na to da su poduzete razumne mjere kako bi se riješile nezakonitosti. Međutim, Revizijski odbor je tijekom sastanka Nadzornog odbora iznio mišljenje da je sve u redu, isto kao što je to potvrdila i vanjska revizija. Na temelju toga, postavlja se pitanje kako je moguće da se problemi nisu primijetili. Gospodin Vađelić naglašava da Damir Škugor osobno nije mogao potpisati takve sumnjive transakcije. Netko drugi je morao primijetiti ove nepravilnosti. Ina ima snažnu službu sigurnosti koja bi trebala detaljno provjeravati sve što bi moglo biti potencijalna prevara. Nadalje, gospodin je otkrio da je sve krenulo putem obavijesti banke, zapravo više banaka, koje su izvijestile o nepravilnostima.

Grafički prikaz 12:

Email upozorenja člana Nadzornog odbora



Izvor: Internet stranica Index.hr, <https://www.index.hr/vijesti/clanak/objavljen-mail-kojim-je-vandjelic-upozorio-corica-da-ina-gubi-velik-novac/2391069.aspx>

Interni revizorski procesi, finansijski odjel, pravna služba, kontroling tim te služba za sigurnost, svi pod ingerencijom uprave, trebali bi detaljno pregledavati sve ugovore. Nadalje, Nadzorni odbor i Skupština dioničara trebali bi angažirati vanjsku revizorsku agenciju putem Revizijskog odbora kako bi osigurali potpunu transparentnost. Nemoguće je da nitko nije primijetio znakove, s obzirom na činjenicu da je Plinara - Istočna Slavonija iznenada udvostručila svoje prihode 2021. godine nakon niza godina. Činjenica da je direktor INA-e, gospodin Škugor, započeo s nizom investicija nekretnina u istoj godini također postavlja pitanja o funkcionalnosti njihovih revizijskih procesa, upravljanju i Nadzornom odboru. S obzirom na navedeno, postavlja se pretpostavka da ova situacija vjerojatno nije završena te da bi, sukladno logici, u nju trebalo biti uključeno znatno veći broj osoba na višim upravljačkim razinama.

Nemoguće je zaobići činjenicu da unutar Ine nisu primijećene neobične okolnosti. Očito je da ovo nije samo kraj priče, i postavlja se pitanje tko je imao ulogu u zaštiti tih aktera. Također, iznenađuje odsutnost pravnih postupaka protiv predsjednika i članova uprave, što je čudno s obzirom na statutarne obaveze korporacije. Prema zaključku članova vladajuće stranke, koji snažno vjeruju da ova situacija ne

čini konačni epilog, "male ribe" su pale dok se vjerojatno skriva veći politički akter u pozadini.

S obzirom na sve činjenice i tvrdnje koje su poznate teško je procijeniti da li je Ina uistinu znala da se prijevare vrše te tko je stajao iza njih. Premda se glavnim krivcem čitave afere smatra Damir Škugor po mišljenju brojnih smatra se da je upleten velik broj ljudi koji su imali "dio kolača". S tog aspekta gledano svima je afera odgovarala kako bih se okoristili na lak način. Također jedno od brojnih intrigantnih pitanja je što bi se dogodilo da je novac preusmjeren u Švicarsku točnije tko bi došao po njega.

5.8. Uloga Ureda za sprječavanje pranja novca

Djelovanje zaposlenika Ureda i način na koji obavljaju svoje zadatke često su izvan fokusa javnosti. Ovaj Ured je institucija koja djeluje unutar okvira Ministarstva financija, no istovremeno se ističe u svojim godišnjim izvješćima, koja redovito podnosi Vladi, kako bi zadržala svojim operativnu neovisnost i autonomiju u svom radu. Svoje postupke vode s visokom razinom povjerljivosti, a prikupljene informacije dijele isključivo s relevantnim tijelima kao što su policija, tužiteljstvo, PN USKOK ili srodnim institucijama u drugim zemljama s kojima surađuju u konkretnim slučajevima. Sukladno odredbama Zakona o suzbijanju pranja novca i financiranja terorizma, financijske institucije su u obvezi izvjestiti Ured o svakoj gotovinskoj uplati ili isplati koja prelazi iznos od 200.000 kuna i provodi se putem njihovih računa. Nadalje, banke su dužne prijaviti i manje transakcije koje se čine sumnjivima. Pored toga, propisi zahtijevaju da banka obavijesti nadležne organe o svakoj transakciji koja prelazi iznos od 105.000 kuna i koju provodi osoba koja nije njen stalni klijent. Ovo su ključni koraci koje banke moraju poduzeti kako bi osigurale sukladnost s zakonodavstvom i pridonijele borbi protiv nezakonitih financijskih aktivnosti.

Objašnjeno je da je regulativni okvir koji se primjenjuje radi suzbijanja, prevencije i otkrivanja pranja novca koncipiran na način da financijske institucije, kada primijete transakciju koja izaziva sumnju, automatski aktiviraju sustav obavijesti upozorenja nadležnima za provođenje računovodstvenih provjera (Grafički prikaz 13). U skladu s tim, banke imaju odgovornost obavijestiti Ured za sprečavanje pranja novca, koji djeluje unutar okvira Ministarstva financija kada primijete takve transakcije. Ovaj Ured zatim poduzima daljnje korake u suradnji s policijskim tijelima, Državnim odvjetništvom i Poreznom upravom.

Sektorski tim za neovisne financijske istrage, koji djeluje unutar Središnjeg ureda Porezne uprave, uspješno je priveo kraju dugotrajno financijsko istraživanje u uskoj koordinaciji s PN USKOK-om i Uredom za suzbijanje pranja novca Ministarstva financija. Tijekom izvjesnog razdoblja, također je ostvarena učinkovita suradnja s Uredom za suzbijanje korupcije i organiziranog kriminala. Rezultat ovih koordiniranih napora je podnošenje kaznene prijave PN USKOK-u, u kojoj se navode ozbiljna kaznena

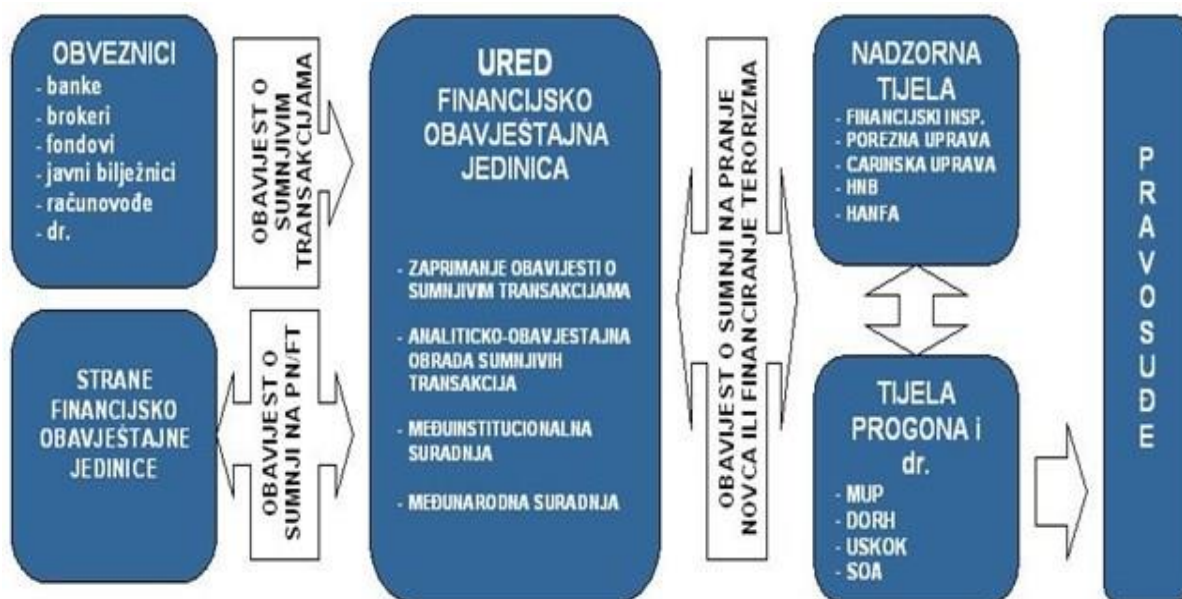
djela u sferi ekonomske aktivnosti. Konkretno, u ovom slučaju, pet fizičkih osoba i jedna pravna osoba suočavaju se s optužbama za niz kaznenih djela, uključujući zloupotrebu povjerenja u poslovanju, sve unutar okvira zločinačkog udruženja, te pranje novca.

U svrhu stvaranja privida zakonitog izvora sredstava, nezakonito stečena imovinska korist je prikrivana putem strategija koje uključuju isplate u obliku kapitalnih dobitaka i zajmova. Nadalje, preusmjerenje novčanih sredstava se odvijalo kroz bankovni račun blisko povezane osobe, s ciljem skrivanja identiteta pojedinca ključnog za organizaciju i provedbu nepoštene prodaje plina. Dio ovako nezakonito stečenih sredstava je investiran u nekretnine i vozila, čime su ispunjeni kriteriji za pranje novca, s ukupnim iznosom od najmanje 15.499.635,38 kn. Sektorski tim zadužen za financijske istrage, često skraćeno SSFI, ima zadaću obavljanja analiza i financijskih istraživanja, posebno u slučajevima koji impliciraju ozbiljne indikacije organiziranog kriminala, kaznenih djela korupcije te prijevara sredstava Europske unije.

Ured za sprečavanje pranja novca posjeduje značajne ovlasti, od kojih jedna uključuje praćenje svih financijskih transakcija koje provodi klijent određene banke, nakon što Ured primi obavijest o potencijalno sumnjivim aktivnostima na računu tog klijenta. Osim toga, druga ovlast omogućava privremenu blokadu sumnjivih transakcija na razdoblje od pet dana. To uključuje situacije poput pokušaja transfera sumnjivih sredstava na račune u inozemstvu. Važno je napomenuti da bi takva blokada trebala dobiti trajnu potvrdu od strane suda kako bi ostala na snazi. Ove ovlasti igraju ključnu ulogu u očuvanju financijskog integriteta te sprečavanju potencijalno nezakonitih transakcija.

Grafički prikaz 13:

Sustav za sprečavanje pranja novca



Izvor: Internet stranica Ureda za sprečavanje pranja novca, <https://mfin.gov.hr/istaknute-teme/ured->

za-sprjecavanje-pranja-novca/143

U ovoj konkretnoj situaciji, suradnja svih dionika je postigla iznimnu učinkovitost. Bitno je istaknuti i značajnu ulogu banaka u ovom procesu. One su prijavile sumnjivu transakciju, što je pokrenulo lanac događaja. U tom smislu, Ured je provodio analitičku obradu podataka te sve relevantne informacije dostavio PN USKOK-u, koji je u skladu sa svojim ovlastima, pokrenuo istragu. Jedan od ključnih rezultata dosadašnjih napora jest blokada sumnjivih sredstava. Glavni cilj ureda je spriječiti upotrebu imovinske koristi koja je stečena kroz kaznena djela. Ukupno 813 milijuna kuna je blokirano na 16 računa u osam poslovnih banaka, kao i u šest investicijskih fondova. Također blokirane su i nekretnine čija se vrijednost procjenjuje na oko tri milijuna eura. Ova zapljena sredstava predstavlja najveći takav slučaj u povijesti Ureda. Tokom trajanja istrage, sredstva su pod pažljivim nadzorom, te će se u slučaju da se sudski dokaže nezakonito stjecanje istih, moći vratiti. Iako se zna kada su sumnjive transakcije započele, precizne informacije o vremenu se ne smiju iznijeti od strane Ureda.

ZAKLJUČAK

Mehanizmi korporativnog upravljanja predstavljaju ključne alate i prakse koje organizacije primjenjuju kako bi osigurale odgovorno, transparentno i etičko vođenje poslovanja. Kroz uspostavu odbora direktora, promicanje transparentnosti, implementaciju internih kontrola te zaštitu prava dioničara, organizacije stvaraju okruženje povjerenja među dionicima i sprječavaju potencijalne prijevare, zloupotrebu moći i druge nepravilnosti. Kombinacija ovih mehanizama pomaže u izgradnji integriteta, održivosti i dugoročnog uspjeha. Time se stvara temelj za etički vođen poslovni svijet. U svjetlu potrebe za kontinuiranim unapređenjem treba istaknuti da razvoj korporativnog upravljanja treba biti dinamičan i usmjeren prema postizanju najviših standarda.

INA d.d. je kompanija u vlasništvu Republike Hrvatske koja se bavi istraživanjem, proizvodnjom, preradom i distribucijom nafte i plina. Vlada Republike Hrvatske posjeduje udio u vlasništvu INA-e i ima značajan utjecaj na poslovne aktivnosti i strateške odluke kompanije. Ovo suvlasništvo osigurava da INA ima ključnu ulogu u energetsom sektoru zemlje i doprinosi nacionalnoj energetskej sigurnosti.

Analiza afere Ina d.d. 2022. godine je tema istraživanja ovog rada. Naime riječ je korporativnoj prijevare kojom je kompanija oštećena za milijardu kuna. Ovaj slučaj predstavlja jasnu demonstraciju važnosti neovisnih istraživačkih procesa u otkrivanju i suzbijanju potencijalnih nepravilnosti u financijskim aktivnostima. Njegova kompleksnost, suradnja među tijelima te potreba za poduzimanjem odgovarajućih mjera u cilju sprječavanja sličnih incidenata. Sumnje u nezakonite aktivnosti, pranje novca i manipulaciju cijenama plina mogu značajno naštetiti ugledu kompanije i povjerenju javnosti. Također, reakcija Vlade na ovu situaciju, kao i poduzimanje mjera za suspenziju odgovornih osoba i raskidanje spornih ugovora, ukazuju na nastojanje da se otklone nepravilnosti i obnovi povjerenje u kompaniju. Nadzorni odbor, vanjska revizija i druge relevantne institucije imaju ključnu ulogu u osiguravanju integriteta poslovanja i zaštiti interesa dioničara i šire javnosti. Društvo želi istinu za prijevaru koja je počinjena jer su brojne nejasne činjenice vezane za samu aferu kao i niz nelogičnosti koje se protežu. Uzimajući u obzir ozbiljnost optužbi, važno je da istražne institucije temeljito i objektivno istraže sve navode kako bi se utvrdila istina.

LITERATURA

Knjiga:

1. Belak, V. (2017), Lažiranje financijskih izvještaja, prijevare i računovodstvena forenzika, 60 slučajeva iz prakse, Zagreb:Belak Excellens d.o.o., str. 42
2. Centar za reformu financijskog izvještavanja (2017). Unutarnja revizija javnog sektora s naglaskom na prijevare. Međunarodna banka za obnovu i razvoj / Svjetska banka, str. 3
3. Houška, M. (2015): Upravljanje rizicima prijevare s aspekta poslovne forenzike. Porezni vijesnik, br. 6, str. 40-46
4. Iljkić, A. (2014) Forenzična revizija. Seminarski rad iz kolegija Revizija financijskih institucija. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, str. 8
5. Kendrick, T. (2003.) Identifying and Managing Project Risk – Essential Tools for Failure-Proofing Your Project. New York: AMACOM
6. Međunarodni revizijski standard 240- Revizorove odgovornosti u vezi s prijevarama u reviziji financijskih izvještaja, NN 49/09 (2009).
7. Shleifer, A., Vishny, R.W. (1997.), A Survey of Corporate Governance, Journal of finance, str 52
8. Tipurić, D. i sur. (2008), Korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija, str 24
9. Tipurić, D. i sur. (2008), Korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija, str. 38
10. Tipurić, D. i sur. (2008), Korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija, str. 67
11. Tipurić, D. i sur. (2008). Korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija, str 86
12. Tipurić, D. i sur. (2011) Promjene vrhovnog menadžmenta i korporativno upravljanje. Zagreb: Sinergija, str. 2
13. Tipurić, D., Korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija, 2008., str. 67-82. 10
14. Tipurić, D., Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija, 2006., str. 56-76)
15. Tipurić, D. (2006) Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija, str. 2-5
16. Varga, G. (2008.) Upravljanje projektnim rizicima: kvalitetno predviđanje okolnosti. Info Trend. [Online] 165 (11) str. 47 – 50

Izvor s interneta:

1. Dims export import d.o.o. (2023), Uljanik, [Internet], raspoloživo na: https://www.dims.hr/dt_logos/nacionalni-park-brijuni/uljanik
2. e- Građani (2024), Zaštita prijavitelja nepravilnosti, [Internet], raspoloživo na: <https://mpudt.gov.hr/zastita-prijavitelja-nepravilnosti-27117/27117?lang=hr>
3. Freebie Supply, Parmalat logo, [Internet], raspoloživo na:

<https://freebiesupply.com/logos/parmalat-logo-3/>

4. HANFA, (2019), Kodeks korporativnog upravljanja, [Internet], raspoloživo na:
5. HANFA, (2019), Kodeks korporativnog upravljanja, [Internet], raspoloživo na:
https://www.hanfa.hr/media/uahm1h1a/zse_kodeks_hr.pdf, [2024, 07. lipnja]
6. HANFA, (2024, 10. siječnja), Transparentnost, [Internet], raspoloživo na:
<https://www.hanfa.hr/trziste-kapitala/transparentnost-izdavatelja/korporativno-upravljanje>
7. INA d.d, (2017), Financijski, društveni i okolišni aspekti poslovanja, [Internet], raspoloživo na:
https://www.ina.hr/app/uploads/2020/01/INA_AR_2017_cro_30_4-FINAL-1.pdf, [2024, 25. travnja]
8. INA d.d, (2019), Godišnje izvješće 2019., [Internet], raspoloživo na:
https://www.ina.hr/app/uploads/2020/05/AR_2019_CRO_30.4.pdf
9. Ina d.d., (2020.), O kompaniji, [Internet], raspoloživo na: <https://www.ina.hr/o-kompaniji/temeljne-djelatnosti/usluge-kupcima-i-maloprodaja/partneri-u-maloprodajnom-poslovanju/>
10. INA d.d., Povijest Ina-e, [Internet], raspoloživo na: <https://www.ina.hr/o-kompaniji/profil-kompanije/povijest/>, [2024, 23. travnja]
11. Index.hr (2022, 30. kolovoza), Objavljen mail kojim je Vandelić upozorio Ćorića da Ina gubi velik novac, raspoloživo na: <https://www.index.hr/vijesti/clanak/objavljen-mail-kojim-je-vandjelic-upozorio-corica-da-ina-gubi-velik-novac/2391069.aspx>
12. LinkedIn, (2024, 14. veljače), WorldCom: The Telecommunications Titan That Fooled Us AI, [Internet], raspoloživo na: <https://www.linkedin.com/pulse/worldcom-telecommunications-titan-fooled-us-all-amr-elharony-9zsof>
13. Logos- world, (2023, 23. studenog), Enron: Meaning and history, [Internet], raspoloživo na:
<https://logos-world.net/enron-logo>, [2024, 25. ožujka]
14. OECD, (2024, 16. svibnja), Smjernice OECD-a za multinacionalna poduzeća (2011.), [Internet], raspoloživo na: <https://udruga.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti//Smjernice%20OECDa%20za%20multinacionalna%20poduze%C4%87a.docx>
15. Poslovni dnevnik, (2019, 02. travnja), Agrokor otišao u povijest, [Internet], raspoloživo na:
<https://www.poslovni.hr/domace/foto-agrokor-otisao-u-povijest-pogledajte-novi-logo-fortenova-grupe-351718>
16. Zagrebačka burza, (2019), Kodeks korporativnog upravljanja, [Internet], raspoloživo na:
<https://zse.hr/hr/kodekskorporativnog-upravljanja/1780>, [2024, 15. lipnja]
17. Zakon.hr, (2023, 01. siječnja), Zakon o sprječavanju pranja novca i financiranja terorizma, [Internet], raspoloživo na: <https://www.zakon.hr/z/117/Zakon-o-sprje%C4%8Davanju-pranja-novca-i-financiranju-terorizma>, [2024, 25. veljače]

SAŽETAK

"Analiza mehanizama korporativnog upravljanja i primjena modela trokuta prijave : afera Ina d.d" pruža detaljnu analizu i uvid u korporativnu aferu analizirajući pojmove korporativnog upravljanja kao i njegove mehanizme te trokut prijave. Svi ovi pojmovi trebali bi stvarati temelje na transparentnosti, odgovornosti i etičnosti u cilju uspješnijeg poslovanja i povećanja vrijednosti za dioničare. Rad se fokusira na jedan od najvećih i najznačajnijih događaja u Ina d.d poduzeću, a to je afera vrijedna milijardu kuna. Petoro osumnjičenih tereti se da su od 2020. godine do 2022. godine kupovali plin po cijeni od 19€ te ga prodavali za 210€. Stjecanje vlastite koristi jedan je od glavnih motiva, ali da li su osumnjičeni samo maska nekoga tko stoji iza njih i dalje se ne zna. Brojne su nelogičnosti i pitanja koja prate čitavu aferu, a jedno od najvažnijih je kako su uspjeli zakazati kontrolni mehanizmi u najvećoj energetske kompaniji u državnom (su)vlasništvu. Smatra se također da ova prijevarena nije mogla proći neopaženo te da su postojale crvene zastavice kao alarm da se nešto događa međutim sumnje su bile odbačene. Krivnja i odgovornost neprestano se prebacuju kako između Ine d.d i MOL-a tako s druge strane između političkih stranaka. U ovoj aferi rasplet događaja i dalje je nepoznat, ali građani duboko vjeruju da će istina izaći na vidjelo.

Ključne riječi: korporativno upravljanje, trokut prijave, Ina d.d

SUMMARY

Analysis of corporate governance mechanisms and the application of the fraud triangle model: the Ina d.d. affair" provides detailed analysis and insight into the corporate affair by analyzing the concepts of corporate governance as well as his own mechanisms and the fraud triangle. All these terms should create a foundation for transparency, responsibility and ethics with the aim of more successful operations and increasing value for shareholders. The papper focuses on one of the biggest and most significant events in the Ina d.d. company, which is an affair worth a billion kunas. Five suspects are accused of buying gas from 2020 to 2022 at a price of €19 and sold it for €210. Gaining one's own benefit is one of the main motives, but they gave the suspects only the mask of someone behind them is still unknown. There are numerous illogicalities and questions that follow the whole thing affair, and one of the most important is how they managed to schedule the control mechanisms in the largest energy company in state (co) ownership. It is also believed that this fraud could not have gone unnoticed that there were red flags as an alarm that something was happening, however doubts were dismissed. Blame and responsibility are constantly being shifted both between INA d.d. and MOL and on the other side in between political parties. The outcome of this affair is still unknown, but the citizens deeply believe that the truth will come out.

Key words: corporate governance, fraud triangle model, Ina d.d

POPIS SLIKA I TABLICA

Grafički prikaz 1: Logo kompanije Enron	
Grafički prikaz 2: Logo kompanije WorldCom	
Grafički prikaz 3: Logo kompanije Parmalat	
Grafički prikaz 4: Logo koncerna Agrokor	
Grafički prikaz 5: Logo kompanije Uljanik	
Grafički prikaz 6: Trokut prijevare	
Grafički prikaz 7: Prepoznatljiv izgled brenda.....	
Grafički prikaz 8: Društa u vlasništvu Ina d.d. kompanije	
Grafički prikaz 9: Hijerahija korporativnog upravljanja u Ina d.d.	
Grafički prikaz 10: Osumnjičeni u aferi Ina d.d.	
Grafički prikaz 11: Prikaz ostvarene dobiti prodajom plina.....	
Grafički prikaz 12: Email upozorenja člana Nadzornog odbora.....	
Grafički prikaz 13: Sustav za sprječavanje pranja novca.....	