

**УНИВЕРЗИТЕТ У БАЊОЈ ЛУЦИ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**



**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
Универзитета у Бањој Луци**

ПРИМЉЕНО: 17.5.2016.		
ОРГ.ЈЕД.	БРОЈ	ПРИЛОГ ГРУПЕНДОТ
13/1	916	16

**ИЗВЈЕШТАЈ
*о оцјени урађене докторске дисертације***

ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ

На основу члана 149. Закона о високом образовању (Службени гласник Републике Српске број: 73/10, 104/11, 84/12, 108/13 и 44/15), члана 54. Статута Универзитета у Бањој Луци и члана 20. Статута Економског факултета, Наставно-научно вијеће Економског факултета Универзитета у Бањој Луци, на V сједници одржаној 13.04.2016. године, донијело је Одлуку број: 13/3.660-V-5.2/16, о именовању Комисије за оцјену урађене докторске дисертације кандидата **мр Дарка Томаша** под називом: „**Моделирање процеса у интерној ревизији у циљу отклањања превара у пословању**“.

У Комисију су именови:

1. Проф. др Новак Кондић, редовни професор, Економски факултет Универзитета у Бањој Луци, ужа научна област *Ревизија*, предсједник;
2. Проф. др Драган Микеревић, редовни професор, Економски факултет Универзитета у Бањој Луци, ужа научна област *Пословне финансије*, члан;
3. Проф. др Мирко Андрић, редовни професор, Економски факултет из Суботице, Универзитет у Новом Саду, ужа научна област *Ревизија*, члан.

Комисија је у предвиђеном року прегледала и оцјенила докторску дисертацију кандидата **мр Дарка Томаша** под називом: „**Моделирање процеса у интерној ревизији у циљу отклањања превара у пословању**“, те о томе Наставно-научном вијећу Економског факултета и Сенату Универзитета у Бањој Луци подноси сљедећи извјештај.

1. УВОДНИ ДИО ОЦЈЕНЕ ДОКТОРСКЕ ТЕЗЕ

Докторска дисертација кандидата **mr. Дарка Томаша**, дипл. економисте, под насловом: „Моделирање процеса у интерној ревизији у циљу отклањања превара у пословању“, написана је ћириличним писмом (Calibri, фонт 12, проред 1,5). Дисертација је написана на укупно 333 странице текста, од чега је 295 чистог текста, 16 страница литературе, 20 страница прилога, а преосталих 8 страница односи се на наслов, сажетак на српском и енглеском, посвету, захвале и садржај. Дисертација је илустрована са 58 слика и 44 табеле. Укупан фонд литературе се састоји од 222 јединице. Докторска дисертација садржи 6 поглавља: 1. Увод, 2. Теоријски оквир истраживања, 3. Методологија истраживања, 4. Резултати истраживања, 5. Дискусија и 6. Закључак.

У *уводном поглављу* наведен је значај теме кроз кратки теоријски приказ. Посебно је наглашена улога интерне ревизије у отклањању превара. Изнесени су аргументи који доказују актуелност и погодност теме за истраживање. Дефинисан је проблем и предмет истраживања, одређивани су циљеви истраживања, те су постављене хипотезе истраживања.

У *другом поглављу* дисертације детаљно су обрађене теоријске основе превара, одговорности везане за превару, а посебно је обрађена тема одговорности интерне ревизије за отклањање превара. Поред тога теоријски су анализирани познати случајеви корпоративних скандала и превара у свијету, те представљена законодавна регулатива у превенцији превара у свијету и код нас. На крају овог поглавља дат је јасан закључак из којег се види да проблем истраживања није научно решен и да је потребно покренути научно истраживање у циљу рјешавања проблема.

У *трећем поглављу* је представљена методологија истраживања. У дисертацији је примијењена комбинована методологија истраживања, односно комбинација квантитативне и квалитативне методологије научног истраживања. Од метода истраживања кориштене су: интервју, анкета, деск истраживање, анализа садржаја, студија случајева, узрок-посљедице, Balance ScoreCard, Демингов круг квалитета, претраживање податка, FMEA (Failure Modes and Effects Analysis) и опште методе научног истраживања.

У *четвртом поглављу* представљени су резултати истраживања. На основу снимка стања у Универзитетском клиничком центру Републике Српске у Бањој Луци представљени су резултати који су се односили на: утврђивање нивоа усаглашености са критеријумима борбе против превара, превенције превара, откривања превара, истраживања превара, мониторинга, евалуације и извјештавања превара. У циљу рјешавања проблема креiran је модел процеса у интерној ревизији за отклањање превара. На основу представљеног модела извршено је усаглашавање пословне и антипреварне стратегије. На крају овог поглавља тестиране су помоћне и главна хипотеза.

У *петом поглављу* проведена је дискусија, односно извршено је поређење добијених резултата истраживања са резултатима истраживања других аутора, те представљени научни и прагматични доприноси истраживања.

У *шестом поглављу* који се односи на закључке, наведени су главни налази проведеног истраживања на основу: резултата истраживања које је спровео аутор, дискусије, осталих релевантних спознаја и приједлога за даљње истраживање.

2.УВОД И ПРЕГЛЕД ЛИТЕРАТУРЕ

У уводном дијелу дисерације кандидат је представио тему коју обрађује у дисертацији. Кренуо је од општег контекста рада, представио је шта је познато у литератури о теми истраживања, те истако шта није познато о теми истраживања. Детаљно је представио разлоге због којих је истраживање предузео, описао је проблем истраживања, одредио је предмет истраживања, поставио је научне и прагматичне циљеве истраживања и поставио главну и помућне хипотезе истраживања.

Разлози због који је истраживање покренуто повезано је са проблемом истраживања који се односи на преваре у пословању. Преваре и њене посљедице су глобални проблем. Многе организације у свијету покушавају да развију системе за борбу против превара, а који најбоље одговара њиховим пословним субјектима, законодавном систему и пословном моралу. Пошто је немогуће копирати појединачне системе и успјешно их имплементирати у наш пословни, правни и етички систем кандидат је покренуло научно истраживање да ријеши проблем превара у пословању и поставља питање: да ли су компаније могле да спријече преваре, односно да ли су могле да предвиде да може да дође до преваре? Кандидат се ограничио на уже подручје истраживања превара, односно посматрао је улогу и значај интерне ревизије у отклањању превара и поставио је истраживачко питање: да ли су ревизори могли и требали дизајнирати процес у интерној ревизији који ће пружити већи ниво увјеравања да ће преваре бити откривене?

У циљевима истраживања кандидат усмјерава истраживање према науци и пракси. У научним циљевима жели да опише процес у интерној ревизији за превенцију, отклањање, истраживање, мониторинг, евалуацију и извјештавање о преварама, те да те процесе повеже са антипреварном стратегијом организације. Са циљем класификовања узрочника проблема кандидат трага за главним узрочницима проблема и њиховим елементима. У научном циљу откриће кандидат жели да добије нове научне чињенице, спознаје, процесе и моделе који су повезани са контролом и отклањањем превара у пословању. У научном циљу објашњење кандидат трага за стварним узрочницима проблема. У научном циљу предвиђање кандидат трага за трајним елиминирањем узрока проблема истраживања и ефикасним управљањем процеса контроле и отклањања превара. Практични циљеви истраживања се односе на директне или индиректне користи које ће имати академска заједница и доносиоци пословних одлука креирањем модела за отклањање превара.

Главана хипотеза истраживања гласи: проблеми превара у пословању, који изазивају смањење профита и имовине предузећа, те смањење репутације, могу се отклонити моделирањем процеса у интерној ревизији за отклањање превара и успостављањем антипреварне стратегије. Помоћне хипотезе су повезане са узрочницима проблема истраживања и тврде да, успостављањем процеса у интерној ревизији за превенцију, отклањање, истраживање, мониторинг, евалуацију и извјештавање о преварама, смањиће се преваре у пословању.

Преглед релевантне литературе. Преваре и незаконите радње у пословању су појаве на чије постојање није имуна ни једна земља (Braithwaite, J. 2010; Brennan, N. M., and McGrath, M. 2007.), ни један друштвени систем (Burke, R. J. 2010.), ни једна компанија. Многи аутори, како страни (Dyck, A., Morse, A., and Zingales, L. 2010) тако и домаћи (Бешвири, Б. 2010.), бавили су се овом проблематиком, идентификацијом појма саме преваре и незаконите радње (Cohen, J., Ding, Y., Lesage, C., & Stolowy, H. 2010.), бавили су се профилима личности који чине преваре (Dorminey, J., Fleming, A. S., Kranacher, M. J., & Riley, R. A. 2010.), мотивима чињења истих (Ernst, Young, 2010.), појавним облицима, те начинима могућег рјешења овог проблема (Hermanson, D. R. 2009.). Три фактора утичу на

чињење превара (Lord, A. 2010.), а то су прилика, мотив и рационализација (Picard, P. 2012; Rudewicz, F. 2011.). Иако ревизори можда не могу сазнати мотив или рационализацију која је довела до преваре, од њих се очекује да су довољно упознати са интерним контролама да могу утврдити прилике за превару. У сврху процјене ризика од превара, интерни ревизори требају користити смјернице за отклањање превара (Zabihollah, R., Richard, R. 2010.) које су наведене у Међународним стандардима интерне ревизије (The Institute of Internal Auditors, 2012.) или моделима који су они развили за своје потребе, а усаглашени су са Смјерницама и Стандардима. Превенција превара укључује радње које обесхрабрују чињење преваре и ограничавају изложеност превари када до ње дође (Wells, J. 2010.). Главни механизам за спречавање превара је интерна контрола (Wang, S., Zheng, W., Zhang, Y. 2010.). Главна одговорност (Walgampaya, C., Kantardzic, M., Yampolskiy, R. 2010) за утврђивање и одржавање интерних контрола почива на руководству предузећа. Интерни ревизори одговорни су за помагање предузећу у спречавању превара (Albrecht, W. S., Albrecht, C. O., & Albrecht, C. C. 2011) путем испитивања и процјене адекватности и учинковитости њихових интерних система контроле (Ashbaugh-Skaife H, Collins D, Kinney W, LaFond R 2009.), пропорционално обиму потенцијалне изложености унутар организације. Руководство и интерна ревизија (Ashbaugh-Skaife, H., Collins, D. W., Kinney, W. R., & Lafond, R. 2008) имају различите улоге у погледу откривања превара. Руководство је одговорно за утврђивање и одржавање ефикасног система контроле уз разуман трошак (Button, M., Gee, J., and Brooks, G. 2012.). То укључује креирање неких контрола које ће показати како остале контроле не функционишу исправно. Ако је интерна ревизија одговорна за обезбеђење провођења истраге (Carcello, J. V. and Hermanson, D. R. 2008.), она може проводити истрагу са особљем запосленим у организацији, али може ангажовати вањског извршиоца или комбинационом ове двије могућности. Као што видимо, бројни аутори су истраживали оквир професионалног дјеловања интерних ревизора везаних за превенцију, откривање, истраживање и рјешавање превара у организацији засноване на стандардима, кодексима, препорукама и публикацијама. Они не анализирају моделе и процесе за откривање превара, нити повезаност тих процеса са законодавном регулативом, управљањем ризиком, корпоративним управљањем и етиком пословања.

Научни допринос који дисертација треба да постигне односи се на:

- Успостављање метода и критерија за оцењивање нивоа превенције и откривања превара у организацији са циљем идентифковања главних пропуста.
- Успостављање антипреварне стратегије организације у складу са законодавством и правном регулативом, управљањем ризицима у пословању, корпоративним управљањем и етиком пословања.
- Моделирање процеса интерне ревизије са слиједећим елементима: дефинисање програма превенције, откривање превара, извјештавање о преварама, истраживање, рјешавање инцидентних случајева, анализирање случајева, објављивање налаза, провођење контрола, тестирање проведених побољшања, обука кадрова, побољшање интерне ревизије и контролних поступака.
- Дефинисање овлаштења и одговорности за борбу против превара, а која се односи на: управни и надзорни одбор, менаџмент, одбор за ревизију, интерну ревизију, екстерну ревизију, рачуноводство и интерну контролу.
- Дефинисање политike и процедуре интерне ревизије за отклањање превара које ће обухватати: сврху и овлаштења, политike и протоколе одговорности за преваре, матрицу притужби, смјернице за истраживање.
- Давање смјернице за израду процјена ризика од превара.
- Приједлог класификација превара и преварних радњи.
- Приједлог координација интерне ревизије са другим функцијама: правна функција, кадровска функција, информационе технологије, безбедност, рачуноводство, интерна контрола, спољни експерти за преваре, екстерна ревизија, одбор за ревизију и менаџмент.

У теоријском прегледу литературе наведена је најновија литература која се односи на проблем истраживања. Наведено су 222 литерарна извора која се односе на референтну литературу, а која се већином односи на научне радове објављене у водећим часописима у посљедњих пет година. У теоријском оквиру се сумира, интерпретира и критички вреднује постојећа литература којом се покушало добити одговор о томе: шта је познато о проблему истраживања; које су научне чињенице потврђене; какви су односи између кључних концепата, фактора и варијабли; које су актуелне теорије, а које су најчешће критике тих теорија; које су актуелне методологије, а које су најчешће критике тих методологија; који резултати се могу примјенити на друге ситуације; које теме изазивају неслагање међу ауторима, односно које су недослиједности и пропусти; шта је потребно додатно тестирати јер нема доказа, неубједљиви су или су контрадикторни; о којим подручјима се мало зна и да тим подручјима припада проблем истраживања; да ли је потребно провести научно истраживање да би се ријешио постављени проблем истраживања и да ли се очекује да ће се ријешавањем проблема истраживања постићи оригинални научни допринос.

3. МАТЕРИЈАЛ И МЕТОД РАДА

Подаци који су обрађивани односе се на податке који су прикупљени у Универзитетском клиничком центру Републике Српске у Бањој Луци. УКЦ РС има 24 клинике, 6 завода и 13 служби. Подаци су прикупљени из свих клиника, завода и служби посредством Службе интерне ревизије.

У раду је примијењена комбинована методологија истраживања, односно комбинација квантитативне и квалитативне методологије научног истраживања. Квантитативном методологијом прикупили смо бројчане податке, у циљу објашњења, истраживања веза између варијабли, успостављања узрочно посљедичних веза између посматраних појава. Квалитативним истраживањем прикупили смо небројчане податке добијене у природном окружењу екстензивним посматрање, интервјуисањем, разговором, чији је примарни задатак да се објасни значење посматране појаве.

У истраживању су кориштене сlijedeће методе:

- *Интервјуисање* је проведено на основу структурираног упитника, где су постављена специфична питања о преварама која су системски обрађена. Приједлог упитника рађен је на начин да су постављена питања за сагледавање зависне и независних варијабли које су се односиле на превенцију и откривање превара. За сваку независну варијаблу постављено је више питања и подпитања. Добивени одговори на питања и подпитања служила су за проверу помоћних хипотезе. У истом упитнику постављена су питања и подпитања које се односе на зависну варијаблу и посљедице које изазива проблем. Добивени одговори на питања и подпитања служили су за проверу главне хипотезе.
- *Додатни подаци прикупљени су анкетом. Анкетна питања су креирана на начин да су постављени кључни критерији за превенције, откривања, истраживања, мониторинга, евалуације и извјештавања о преварама. Критерији су утврђени на основу Међународних стандарда за стручно провођење интерне ревизије, а посебно дијелова стандарда који се односе на улогу интерних ревизора у процјени ризика од превара, те најбољих пракси за превенције, откривања, истраживања, мониторинга, евалуације и извјештавања о преварама. Ставови о превенцији, откривању, истраживању, мониторингу, евалуацији и извјештавању о преварама формирани су на основу разговара са интерним ревизорима и овлаштеним руководиоцима. Циљ анкете је био да се подаци који су прикупљени интервјуом прошире и да се њихов квалитет побољша. Квалитативни подаци који су добијени анкетом су оцијењени на основу Деминговог круга квалитета.*
- *Деск истраживањем* прикупљени су секундарни подаци и информације које се налази у бројној документацији у УКЦ РС, а односе се на преваре.

- Методом *анализа садржаја* је вршено истраживање и анализирање текстуалног материјала који су кориштени у истраживању.
- Метода *студије случајева* кориштена је како би се боље разумјела суштина проблема, развила општа теоријска тврђња о правилности у анализираној структури и процесу, створила типологија или категорије које се односе на истраживане појаве, али провела квалитетна дискусија и потврдиле хипотезе истраживања.
- Метода *узрок последица* је кориштена у идентификовању, сортирању и приказивању могућих узрока и последица проблема истраживања.
- За пројену нивоа примјене превенције и откривања превара кориштена је метода *Balance ScoreCard* која је посебно припремљена за корпоративно управљање. Овом методом утврђен је ниво уведености захтјева за превенцију и откривање превара.
- *Деминговим кругом квалитета* (*PDCA plan-do-check-act or plan-do-check-adjust*) извршено је оцењивање и ниво испуњености за сваки појединачни критериј превенције, откривања, истраживања, мониторинга, евалуације и извјештавања о преварама.
- *Методом претраживања податка* (*Data mining*) извршено је сортирање, организовање или груписање великог броја података и извучене су релевантне информације. Овом методом извучени су из великог броја извора главни подаци и информације које су биле потребне за истраживање. Добивени подаци су логички структуирани и у многим случајевима били су корисни за доношење ставова и закључака.
- За утврђивање ризика од превара примјењена је метода *FMEA (Failure Modes and Effects Analysis)*.
- У истраживању су кориштени *алгоритми*, а графички су представљани *дијаграмом тока*.
- У појединим фазама истраживања кориштене су *статистичке методе* и то код: прикупљања података, обраде податка, анализе податка, провере податка, тумачења и интерпретирања података и доношења закључака. У раду су кориштене *слиједеће статистичке методе*: метода узорка, метода средње вриједности и метода корелације.

Примјењене методе су адекватне, довољно тачне и савремене, имајући у виду достигнућа на овом пољу на свјетском нивоу. Тврђње су изнешене јасно, прецизно и друштвено разумљиве. Научне спознаје су образложене и повезане са другим спознајама. Подаци су најчешће приказани у облику: табела, графика, дијаграма тока, хистограма.

Предложени план истраживања који је представљен у пријави докторске дисертације није се мјењао током истраживања.

Испитивани су бројни параметри и мјерени су њихови индикатори који су дали довољно податка за поуздано доношење закључака. Сви резултати научног истраживања су проверени у пракси.

Статистичка обрада податка је адекватна за истраживање, а подаци су јасно представљени. На основу обрађених и анализираних податка представљени су резултати истраживања који су служили за проверу хипотеза и провођење дискусије. Резултати истраживања су правилно, логично и јасно тумачени. Резултати истраживања су дати у таквом облику и форми да други независни истраживачи могу проверити резултате и поновити истраживање.

4. РЕЗУЛТАТИ И НАУЧНИ ДОПРИНОС ИСТРАЖИВАЊА

Главни резултати истраживања су:

- *Имплементирање и одржавање интегралног оквира контроле превара.* Оцјена нивоа испуњености захтјева је 0,25 од максималне оцјене 5. Главне неусаглашености су:
 - *Нулта толеранција на преваре.* У УКЦ РС није усвојена нулта толеранција на преваре и руководство није у потпуности посвећено највишим стандардима транспарентности и у обављању послова.
 - *Антипреварна култура.* Руководство није у потпуности посвећено провођењу антипреварне културе. Антипреварна култура није уграђена у сва документа. Интерна ревизија не процјењује ефикасност примјене антипреварне и етичке културе.
 - *Законодавни оквир и управљање за контролу превара.* Кривични закон Републике Српске треба допунити у складу са најбољом праксом у дијелу који се односи на кривична дјела повезана са преварама. Поред тога, потребно је иновирати Закон о раду, а то ће утицати и на измене Правилника о дисциплинској и материјалној одговорности.
 - *Корпоративно управљање и контрола превара.* УКЦ РС није ускладила своје пословање са OECD принципима корпоративног управљања и OECD смјерницама за корпоративно управљање у државним предузећима.
 - *Кодекс корпоративног управљања.* УКЦ РС нема усвојен кодекс корпоративног управљања.
 - *Кодекс пословне етике.* У кодексе пословне етике потребно је уградити антипреварну културу и нулту толерацију на преваре.
 - *План контроле превара* није израђен.
 - *Сигнали и кључни индикатори превара* нису дефинисани.
- *Превенција превара.* Оцјена нивоа испуњености захтјева је 0,25 од максималне оцјене 5, а што значи да нема доказа или постоје дјелимични, непоуздані докази испуњења захтјева. У шест случаја нема доказа о испуњавању захтјева, односно нема поступка за превенцију превара, не управља се ризицима од превара, није формирано одјељење за контролу превара, не врши се обука за превенцију од превара, не врши се провера у доброј намјери добављача и купаца и не врши се потпуна провера запослених прије запошљавања. У три случаја захтјеви су дјелимично испуњени, у случају успостављених интерних контрола, успостављене службе интерне ревизије и успостављених канала за дојављивање превара.
- *Откривање превара.* Оцјена нивоа испуњености захтјева је 0,75 од максималне оцјене 5, а што значи да нема доказа или постоје дјелимични, непоуздані докази о испуњавању захтјева. УКЦ РС нема рачунарске програме за откривање превара, али постоји дјелимични испуњени захтјеви везани за канале за дојаву корупције, за рад екстерне и интерне ревизије.
- *Истраживање превара.* Оцјена нивоа испуњености захтјева је 0, од максималне оцјене 5. То значи да нема доказа о испуњавању захтјева. Ни један од захтјева није испуњен. УКЦ РС нема донешену политику за истраживање сумње у превару, нису усвојени поступци за истраживање сумње у превару и није усвојен план за истраживање сумње у превару.
- *Мониторинг, евалуација и извјештавање о преварама.* Оцјена нивоа испуњености захтјева је 0, од максималне оцјене 5. То значи да нема доказа о испуњавању захтјева, односно нема извјештавања о преварама, нема рјешавања превара и нема саопштења о преварама.
- *Пројектован је процес у интерној ревизији за превенцију превара.*
- *Пројектован је процес у интерној ревизији за откривања превара.*
- *Пројектован је процес у интерној ревизији за истраживање превара.*
- *Пројектован је процес у интерној ревизији за мониторинг, евалуацију и извјештавање о преварама.*

- Пројектован је модел за имплементирање и одржавање интегралног оквира контроле превара, односно моделиран је процес у интерној ревизији у циљу отклањања превара.
- Дат је приједлог за усаглашавање пословне и антипреварне стратегије.

У дискусији извршено је поређење резултата истраживања са резултатима других аутора и то:

- Резултати пројектовања процеса у интерној ревизији за отклањање превара поређени су са два позната модела и проведена је критичка анализа модела.
- Код анализе одговорности за борбу против превара показана је предност пројектованог модела у односу на анализиране моделе.
- Код превенције превара провјерена су контролна питања која су објављена у Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse са контролним питањима за превенцију превара која су дефинисана у истраживању и констатоване су слиједеће предности контролних питања које је кандидат навео у истраживању:
 - Контролна листа је на системски начин обухватила сва битна питања које се односе на превенцију превара;
 - Контролна листа је подијељена на кључна поглавља и то: контролно окружење, процјена ризика од превара, контролне активности и праћење.
 - За оцењивање нивоа превенције од превара примјењена је методологија BalanceScore Card у којој је уградјена скала за оцењивање, стандардни тежински фактор и оцјена нивоа примјењености.
- Код процеса откривања превара, који је приказан у раду, водило се рачуна да све основне методе за откривање превара буду заступљене. Поред тога, у процес за откривање превара уведене су и друге методе, као што су: провјере коју обављају менаџери, усаглашавање рачуна и других документа које врши рачуноводство, преглед документације од стране овлаштених служби, мониторинг и евалуација, методе за откривање превара које користи служба информационих технологија и слично.
- Процес истраживања превара који је представљен у раду је доста комплекснији од анализираних процеса и обухвата бројне активности као што су: прикупљање доказа, проналажење свједока, разговор са свједоцима, оцењивање нивоа превара, покретање екстерне истраге ангажовањем форензичког ревизора или просљеђивање предмета полицијским инспекторима, покретање дисциплинског поступка и покретање поступка надокнаде штете.
- Процес извјештавања о преварама које је кандидат представио у раду је у односу на анализиране процесе извјештавања знатно комплекснији. Извјештаји интерне ревизије о преварама достављају се за интерну употребу менаџменту, управном одбору, надзорном одбору, одбору за ревизију, интерној контроли и рачуноводству. Извјештаји интерне ревизије о преварама за екстерну употребу, уз сагласност правне службе, а преко портпарола организације, достављају се екстерној ревизији, заинтересованим странама и јавности.

Научни допринос дисертације огледа се у новим научним чињеницама, новим научним спознајама, новим моделима и поступцима рјешавања проблема превара.

Нове научне чињенице:

- Однос корпоративног управљања и контроле превара. Нове научне чињенице до којих се дошло у истраживању, а односе се на корпоративно управљање и контролу превара, повезане су са асиметричним информацијама и моралним хазардом. Асиметричне информације појављују се у односима власника и менаџера. Менаџери управљају процесом и нормално је да имају више информација неко власници. Што је већа асиметрична информација, већа је вјероватноћа појаве моралног хазарда, односно вјероватноћа појаве преваре. Питање које се разматрало у истраживању је

како обесхрабити менаџера да искористе вишак информација и да не варају власника. Проблем се може ријешити једино креирањем оптималног уговора између власника и менаџера. Уговорни однос треба: да обесхрабри менаџера да искористи асиметричне информације и да вара власника; да на исти начин посматрају вриједност предузећа; да уговоре оптималну накнаду менаџеру; да се усагласе око процјене ризика; и да усагласе краткорочне и дугорочне циљеве.

- *Уградња антипреварне културе и нулте толеранције на преваре у Кодекс пословне етике.* Пословна етика је скуп моралних начела и норми којима се усмјерава понашање активних учесника у организацији, а у складу са вриједностима система који се темељи на општим људским вриједностима и усмјерене су на добробит човјека. Антипреварна култура и нулта толеранција на преваре су морална начела која треба да важе за све организације. Зато је битно да се ова начела стандардизују и постану норме понашања свих активних учесника у организацији. У дисертацији је на системски начин дефинисана антипреварна култура, одређени субјекти и процеси на које се односи антипреварна култура и наведени су документи у којима је обавезно уградити антипреварну културу. Антипреварна култура је заснована на нултој толеранцији на преваре и изнесене су нове научне чињенице о потреби прихватања нулте толеранције на преваре и њихове повезаности са стратегијом организације, антипреварном стратегијом, управљањем ризицима и процесима превенције, откривања, истраживања, мониторинга, евалуације и извјештавања о преварама. Посебно се показује значај подизања свијести запослених и повезаних лица о антипреварној култури. Представљене су научне чињенице о системском повезивању антипреварне културе и нулте толеранције на преваре са кодексом пословне етике и правилником о дисциплинској и материјалној одговорности радника.
- *План контроле превара и одговорности за контролу превара.* Нове научне чињенице до којих се дошло у истраживању, а односе се на планирање контроле превара и одговорности за контролу превара, истичу значај и сврху плана контроле превара. У истраживању је наведено да план контроле превара треба да постави јасне, достижне и повјерљиве циљеви. План контроле превара имаће резултате само ако произлази из стратегије за отклањање превара и ако је усаглашен са процесима за контролу превара. План контроле превара треба да је усмјерен на имовину организације која је највише изложена ризику од превара, а то су: запослени, информације, професионални стандарди и средства. У плану контроле превара потребно је дефинисати појединачне одговорности за контролу превара и то: руководства, управног одбора, одбора за ревизију, интерне контроле, интерне ревизије и екстерне ревизије.
- *Повезивање кључних индикатора превара и ризика од превара.* Индикатори превара су алатке које треба да омогуће да се открију преваре. То су финансијски и нефинансијски показатељи превара, а они требају да помогну у превенцији и откривању превара. Индикаторима се могу откривати директне и скривене преваре. Кључне индикаторе превара треба повезати са процјеном ризика од превара. Нове научне чињенице до којих се дошло у истраживању односе се на системски приступ код идентификовања индикатора превара, а који је повезан са узроцима проблема превара, односно са процесима превенције, откривања, истраживања, мониторинга, евалуације и извјештавања о преварама. Из скупа индикатора издвојени су кључни индикатори превара.
- *Повезивање сигнала превара са понашањем преваранта.* Сигнале превара треба документовати и представити у плану за контролу превара, а посебно треба пратити њихове ефekte, поредити их са другим сигналима и вршити стална прилагођавања и побољшања. Нове научне чињенице до којих се дошло у истраживању односе се на системски представљање сигнале превара, а који су повезани са понашањем преваранта и његовим стилом живљења, слабостима интерних контрола, аналитичким грешкама, жалбама и слично.

- Улога интерне контроле у контроли превара. Нове научне чињенице до којих се дошло у истраживању односе се на дефинисање улоге интерних контрола у контроли превара и то: рачуноводствених интерних контрола, административних или извршних контрола и управљачких интерних контрола. Представљен је начин како интерне контроле треба интегрисати у систем интерних контрола са циљем постизања веће ефективности пословних процеса, смањивања ризика пословања и контроле превара.
- Улога интерне ревизије у контроли превара. Нове научне чињенице до којих се дошло у истраживању односе на дефинисање улога интерне ревизије за контролу превара и значај успостављања одјељења у интерној ревизији за контролу превара. Интерна ревизија треба да води процес контроле превара, да успостави одјељење за контролу превара, да оспособи кадрове и створи материјалне и финансијске могућности за вођење процесе превенције, откривања, истраживања, мониторинга, евалуације и извјештавања о преварама.
- Улога руководства у контроли превара. Одговорност руководства за контролу превара огледа се у њиховој посвећености за провођење плана контроле превара и плана управљања ризиком. Нове научне чињенице до којих се дошло у истраживању односе се на одговорност руководства за контролу превара. Они требају да промовишу антипреварну културу, нултну толеранцију на преваре, да поштују и инсистирају на поштивању етичких стандарда. Руководство треба да користи средства на ефикасан начин за остваривање дефинисаних циљева. Руководство је задужено да управља информацијама које су везане за превару. Руководство треба да обезбједи неопходне процедуре и упства за ефикасно и ефективно пословање интерне контроле и интерне ревизије.
- Подизање свијести запослених и обука за контролу превара. Сви запослени, пословни партнери и заинтересоване стране морају имати општу свјест о преварама. Нове научне чињенице до којих се дошло у истраживању односе се на значај подизања свијести запослених и обуку запослених за контролу превара. Подизање свијести запослених врши се обукама. Нови радници се обучавају у редовном процесу обуке где се посебно обрађује антипреварна култура и нултна толеранција на преваре која је дефинисана у кодексу пословне етике. Остали запослени се континуирано обучавају, а посебно се у обуци посвећује пажња запосленима у високо ризичним подручјима, запосленима са посебним одговорностима и специјалистима за контролу превара. Такође, обука се проводи и са пословним партнерима где се обрађују права и одговорности у пословном односу и код закључивања пословних уговора.

Нове научне спознаје:

- Дефинисање појединачних критерија за превенцију, откривање, истраживање, мониторинг, евалуацију и извјештавања о преварама. У истраживању се дошло до нових научних спознаја које су емпиријски пројављене, а односе се на дефинисање појединачних критерија за превенцију, откривање, истраживање, мониторинг, евалуацију и извјештавања о преварама. Критерији су утврђени на основу Међународних стандарда за стручно провођење интерне ревизије и посебно дијелова стандарда који се односе на улогу интерних ревизора у процјени ризика од превара, те на основу најбољих пракси за превенцију и откривање превара. Поред тога предложена су одговарајућа правила и принципи који се односе на оцјену појединачних критерија и нивоа усаглашеност са критеријима.
- Употреба Деминговог PDCA круга квалитета за ојену испуњености појединачних критерија превенције, откривања, истраживања, мониторинга, евалуације и извјештавања о преварама. У истраживању се дошло до нових научних спознаја о примјени научних метода из једне научне области у другој научној области, а односе се на коришћење Деминговог круга квалитета (PDCA Plan-Do-Check-Act) за ојену испуњености појединачних критерија контроле превара. Утврђено је да се метода

PDCA може ефикасно користити и за управљање и контролу превара, јер она подстиче на методичан приступ рјешавања проблема. Скала за процјењивање која је заснива на Деминговом PDCA кругу квалитета, може се користити и за процјену испуњености појединачних критерија за контролу превара и за оцјену нивоа усаглашености појединачних критерија за контролу превара.

- Креирање упитника за оцјену превенције и откривања превара. У истраживању се дошло до нових научних спознаја које се односе на нова правила за креирање контролне листе питања за превенцију и откривање превара. Контролна листа питања заснована је на новим теоријским чињеницама и сазнањима до којих се дошло у истраживању, стандардима и најбољој пракси провођења интерне ревизије и контроле превара. Систематично постављена питања у упитнику служе за оцјену нивоа уведености превенције и откривања превара у пословању.
- Коришћење *Balancescore Card* за оцјену ниво превенције и откривања превара. У истраживању се дошло до нових научних спознаја о примјени научних метода из једне научне области у другој научној области, а односе се на примјену методе *Balancescore Card* која је разрађена за процјену ниво корпоративног управљања, а кориштена је у овом истраживању за оцјену нивоа превенције и откривања превара.

Нови модел.

Моделирање процеса у интерној ревизији у циљу отклањања превара. Након процеса истраживања, прикупљања, обраде и анализирања података, а у циљу рјешавања проблема превара кандидат је моделирао процес у интерној ревизији за отклањање превара. Модел процеса за отклањање превара се заснива на начелу владавине права, начелу добре праксе, начелу одговорности, начелу етичности, начелу економичности, начелу превенције, начелу ефикасности и ефективности, начелу сарадње, начелу транспарентности и начелу јавности. Модел је креиран на начин да помогне организацијама да развију своју стратегију управљања преварама, што га чини универзалним. Свака организација мора уважавати своје специфичности код управљања преварама тако да модел служи само као основа за развој стратегије за отклањање превара. Стратегија за отклањање превара треба да се заснива на слиједећим циљевима и то: 1) јачање интегритета, одговорности и транспарентности у раду; 2) стварање предуслова за превенцију, откривање, истраживање, мониторинг, евалуацију и извештавање о преварама, 3) развој антипреварне културе, 4) афирмација нулте толеранције на преваре. Модел процеса за отклањање превара састоји се од седам етапа: снимак стања, обука кадрова, пројектовање система за контролу превара, израда стратегије за спречавање превара, имплементирање стратегије, интерно провјеравање и побољшавање система за отклањање превара. Модел процеса за отклањање превара емпиријски је прилагођен Универзитетском клиничком центру Републике Српске у Бањој Луци.

Нови начин моделирање процеса:

- *Моделирање процеса контроле ризика од превара.* У дисертацији је представљен модел процеса контроле ризика од превара. Процес почиње успостављањем антипреварне политике, на основу које се утврђују стратешки и оперативни циљеви који се уградију у кодекс пословне етике и кодекс корпоративног управљања. Наредна активност се односи на идентификовавање подручја склоних преварама. На основу идентификованих подручја склоних преварама идентификују се показатељи раног упозорења на ризике од превара. Планом контроле ризика од превара планира се дјеловање на поједине ризике. Ризици од превара се детаљно анализирају у служби интерне ревизије, а информације се достављају руководству које даје сагласност да се уграде у план контроле ризика од превара.
- *Моделирање процеса превенције превара.* Превенција превара подразумева сложен и осетљив процес који треба балансирати између циљева организације и реалних ограничења. Нека рјешења могу бити потпуно ефикасна у смислу смањења превара, или могу имати за последицу усложњавање процеса и компликовање пословних

трансакција тако да систем постаје превише гломазан и компликован за управљање. У дисертацији је креиран процес превенције превара који треба да обесхрабри преваранта да почини превару, а да процес буде једноставан за управљање. Свака активност процеса је описана, код процеса одлучивања дате су алтернативне активности које произилазе из одлука, дефинисани су излазни документи и дати су потребни коментари.

- *Моделирање процеса отварање превара.* Креиран је процес за отварање превара који подразумијева примјену системских мјера и активности за отварање превара. Свака активност процеса је описана, код процеса одлучивања дате су алтернативне активности које произилазе из одлука, дефинисани су излазни документи и дати су потребни коментари.
- *Моделирање процеса истраживања превара.* Креиран је процес истраживања превара који је заснован на активностима тима за провођење истраге и кадровске службе. Процес се заснива на плану истраге, а има бројне активности које се проводе у циљу истраживања преваре, кажњавања преваранта и надокнаде проузроковане штета од преваре.
- *Моделирање процеса за мониторинг, евалуацију и извјештавање о преварама.* Креиран је процес за мониторинг, евалуацију и извјештавање о преварама који су у складу са процедурима и поступцима за анализирање превара и који налаже интерној ревизији да утврди узроке проблема и слабости у појединим активностима за контролу превара. Након утврђених узрока проблема интерна ревизија даје приједлог корективних активности у циљу побољшавања процеса контроле превара. Интерна ревизија у сарадњи са правном службом анализира и одобрава интерне извјештаје и саопштења за јавност о преварама.

Прагматични доприноси истраживања. Прагматични доприноси односе се на користи које имају поједини субјекти од рјешавања проблема превара, а то су:

- *Власник.* Влада Републике Српске као оснивач и власник јавне установе УКЦ РС може ефикасно проводити власничку политику једино ако је систем управљања креиран како би елиминисао све неусаглашености, а посебно преваре у здравственој установи. Резултати истраживања могу бити основа да се изради Стратегија за отклањање превара. Досадашње активности дефинисане у Стратегији за борбу против корупције у Босни и Херцеговини и Правилнику о превенцијама и борби против корупције у Универзитетском клиничком центру Републике Српске у Бањој Луци односиле су се само на корупцију, а нису обухваћено противправно присвајање имовине и преваре у финансијском извјештавању. Члан 9. Правилника о превенцијама и борби против корупције у УКЦ РС дефинише да провјеру корупције врши посебна Комисија за провјеру корупције. Предложено је проширење подручја обухвата, изјена назива правилника и одговорност за провођење правилника. Подручје обухвата треба да је везано за све активности превара. Назив правилника треба да се односи на борбу против превара. Одговорност за провођење правилника, у складу са Међународним стандардом за стручно провођење интерне ревизије, треба да обавља интерна ревизија, а не Комисија за провјеру корупције коју треба укинути. Поред тога Влада РС треба да инсистира да УКЦ РС антпреварну културу угради у све етичке кодексе.
- *Руководство.* Руководство је најодговорније за контролу превара. Оно мора успоставити систем којим ће ефикасно управљати пословањем. Задатак руководиоца је провођење дефинисаних циљева. Пошто постоје ризици да се циљеви неће у потпуности остварити, руководиоци морају процијенити ризике, а посебно процијенити ризике од превара. За критичне ризике у појединим процесима потребно је успоставити интерне контроле. Суштина контрола је да се елиминишу или умање ризици пословања. Контролу интерних контрола врши интерна ревизија. Пошто интерна контрола контролише процесе и ризике од превара, интерна ревизија мора бити оспособљена да контролише интерне контроле и у сегменту контрола

превара у пословању. Уколико се жели креирати и провести Стратегија за отклањање превара потребно је моделирати процес отклањања превара и моделирати процесе за превенцију, отклањање, истраживање, мониторинг, евалуацију и извјештавање о преварама на начин како смо то представили у резултатима истраживања. Руководство треба интерну ревизију кадровски ојачати, набавити потребне софтверске програме за контролу превара и формирати одјељење за контролу превара.

- *Запослени.* Запослени морају професионално обављати послове и примјењивати највише стандарде пословања. Ради тога је потребно осмислiti низ обука за подизање свијести запослених о преварама, штетама које изазивају преваре као и узроцима настанка превара. Одговорност запослених треба дефинисати у политици пословања која обухвата: антипреварну политику, нултну толеранцију на преваре, план контроле превара, процјену ризика, кодекс пословне етике и кодекс корпоративног управљања.
- *Управни одбор.* Ефикасан и стручан управни одбор је важан за имплементацију добрe праксе корпоративног управљања и контролу неусаглашености, а посебно за контролу превара. Управни одбор у УКЦ РС треба усвојити одлуку о нутној толеранцији на преваре и тражити да се антипреварна политика угради у етичке кодексе. Управни одбор треба да предложи руководству основе Стратегије за отклањање превара и да инсистира на разради, усвајању и имплементирању наведене стратегије.
- *Одбор за ревизију и/или интерна ревизија.* Један од важних задатка одбора за ревизију је надзор над контролом превара. Ради тога, снажна веза одбора за ревизију и интерне ревизије је важна за надзор неусаглашености и контролу превара. У великим организацијама одбор за ревизију не може сам обављати све додијељене задатке, па ради ефикасности и ефективности у обављању послова може да формира комисије или одјељења. УКЦ РС нема одбора за ревизију, а све његове ингеренције преузела је служба интерне ревизије. Служба интерне ревизије треба да оспособи ревизоре за провођење процеса превенције, откривања, истраживања, мониторинга, евалуације и извјештавања о преварама. Поред тога треба да набави потребне рачунарске програме за контролу трансакција и да се материјално, кадровски и финансијски обезбиједи за провођење свих активности у контроли и борби против превара.
- *Екстерна ревизија.* Екстерна ревизија мора бити у функцији откривања превара. Међународни стандарди ревизије прописали су улогу екстерног ревизора у откривању превара. Екстерна ревизија своје налазе о превари мора доставити организацији у облику извјештаја. Препоруке које су представљене у истраживању, а које су везане за превенцију и откривање, ће помоћи екстерним ревизорима да ефикасније проводе ревизију.
- *Јавност.* Јавност је заинтересована за рад установа од општег интереса, а посебно за елиминисање свих врста превара у јавним установама. УКЦ РС је од посебног друштвеног и јавног интереса и грађани желе да имају уређен систем који ће улијевати повјерење и са стручног и етичког аспекта. Јавност жeli да има информације о свим битним догађајима који се дешавају у УКЦ РС па тако и информације о преварама. Повјерење јавности мора бити један од стратешких приоритета сваке Владе и руководства јавних установа. Препоруке које су представљене у истраживању помоћиће УКЦ РС у побољшању транспарентности и објављивања податка.

Истраживање проведено у овој докторској дисертацији отворило је простор за нова истраживачка питања о важности контроле превара. Потенцијалне теме нових научних истраживања су:

- Одвраћање од превара као алат за управљање пословањем;
- Улога професионалних стандарда из рачуноводства, интерне ревизије, екстерне

- ревизије у борби против превара;
- Улога и значај форензичке ревизије у борби против превара;
 - Процјена ризика превара;
 - Компјутерски криминал;
 - Неусаглашености у пословању и скривене преваре;
 - Одговорности одбора за ревизију у борби против превара;
 - Ревизорска одговорност у вези превара у финансијским извјештајима;
 - Преваре осмишљене у корист организације;
 - Обуке интерних ревизора за идентификовање опасности од превара;
 - Улога интерне ревизије у истраживању превара и слично.

Са друге стране могу се отворити питања практичног карактера, као што су:

- Идентификација ограничења и препека са којима се сусреће модел контроле превара и модели процеса контроле превара приликом имплементације;
- Предности и недостаци употребе ових модела и каква је прогноза његова развоја;
- Рачунарске подршке у провођењу модела и имплементирање модела у интегрални информациони систем организације и слично.

5. ЗАКЉУЧАК И ПРИЈЕДЛОГ

Докторска дисертација кандидата мр Дарка Томаша је самостално дјело, која је израђена у складу са одобреном темом. Кандидат се у целини придржава одобреног концепта и постављеног нацрта истраживања. Дисертација је написана у складу са методологијом научног истраживања.

Резултати истраживања су правилно, јасно и логично представљени. Тумачење резултата засновано је на прикупљеним и обрађеним подацима. Резултатима истраживања пројверене су помоћне и главна хипотеза истраживања. Резултати су дати у таквом облику и форми да други независни истраживачи могу пројверити резултате и поновити истраживање. Резултати истраживања су поређени са резултатима истраживања других аутора, где је кандидат испољио доволно критичности супростављајући адекватну научну аргументацију до које је дошао у истраживању.

Након диксије кандидат је истакао научне и прагматичне доприносе дисертације. Дисертација је оригинални допринос економској науци јер проширује знање из економије и уже научне области ревизије. Оригинални научни допринос одгледа се у новим научним чињеницама, новим научним спознајама и новим моделима и поступцима за рјешавање проблема превара у пословању.

Нове научне чињенице се односе на: повезаност корпоративног управљања и контроле превара; системског повезивања антипреварне политike и нулте толеранције на преваре са стратегијама и правилницима; додјеле одговорности за отклањање превара; повезивање кључних индикатора превара са ризицима од превара; повезивање сигнала превара са преварантима; улоге интерне контроле у контроли превара; улоге интерне ревизије у контроли превара, улога руководства и улоге одбора за ревизију у контроли превара. Нове спознаје односише су се на: дефинисање поједињих критеријума за управљање преварама и примјени научних метода из једне научне области у другој научној области. Креiran је нови модел процеса у интерној ревизији у циљу отклањања превара, а детаљно су описаны подпроцесима превенције, откривања, истраживања, мониторинга, евалуације и извјештавања о преварама.

Резултати истраживања имају практичне користи за Владу Републике Српске као власника УКЦ РС, за запослене, Управни одбор, интерну ревизију у УКЦ РС, те екстерну ревизију и јавност. Дисертација нема значајних недостатаکа.

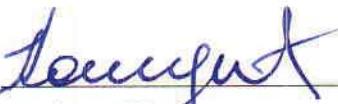
У складу са наведеним извјештајем Комисија даје позитивну оцјену докторској дисертацији и сматра да ова докторска дисертација у потпуности испуњава критеријуме врло успјешне докторске дисертације, те из тог разлога

П р е д л а ж е

Наставно-научном вијећу Економског факултета Универзитета у Бањој Луци да прихвати позитивну оцјену докторске дисертације кандидата **mr. Ђарка Томаша**, дипл. економисте, под називом: „Моделирање процеса у интерној ревизији у циљу отклањања превара у пословању“, те да одобри њену јавну одбрану и одреди Комисију.

У Бањој Луци, 16.05.2016. године

ПОТПИС ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ:

1. 

Проф. др Новак Кондић, редовни професор, Економски факултет Универзитета у Бањој Луци, ужа научна област *Ревизија*, предсједник;

2.



Проф. др Драган Микеревић, редовни професор, Економски факултет Универзитета у Бањој Луци, ужа научна област *Пословне финансије*, члан;

3.



Проф. др Мирко Андрић, редовни професор, Економски факултет из Суботице, Универзитет у Новом Саду, ужа научна област *Ревизија*, члан.