Sprječavanje korupcije

Tematski zahtjev

Korisnički vodič

Topical Requirement



The Institute of
Internal Auditors

Sadržaj

Pregled Tematskih zahtjeva 1

Primjenjivost, rizik i profesionalna prosudba 1

Izvedba, dokumentacija i izvještavanje 3

Osiguranje kvalitete 3

Sprječavanje korupcije 3

Ključni rizici korupcije 5

Usklađenost 7

Razmatranja 8

Razmatranja o korporativnom upravljanju 8

Razmatranja upravljanja rizicima 9

Razmatranja kontrolnih procesa 10

Prilog A. Povezanost (mapiranje) zahtjeva 17

Prilog B. Scenariji praktične primjene 21

Prilog C. Opcionalni alat za dokumentiranje 24

Korporativno upravljanje u području sprječavanja korupcije 24

Sprječavanje korupcije – upravljanje rizicima 26

Kontrolni procesi u području sprječavanja korupcije 27

Prilog D. Referentni izvori za sprječavanje korupcije 30

Pregled Tematskih zahtjeva

Tematski zahtjevi su ključna komponenta Međunarodnog okvira profesionalnog djelovanja® uz Globalne standarde interne revizije™ i Globalne smjernice. Institut internih revizora zahtijeva da se Tematski zahtjevi koriste zajedno s Globalnim standardima (Standard 4.1 Usklađenost s Globalnim standardima interne revizije), koji pružaju mjerodavnu osnovu zahtijevanih praksi. Reference na Standarde pojavljuju se u ovom vodiču kao izvor detaljnijih informacija.

Tematski zahtjevi formaliziraju način na koji interni revizori rješavaju prevladavajuća rizična područja kako bi promovirali kvalitetu i dosljednost unutar profesije. Mandat interne revizije jasno definira opseg i vrste usluga koje obavlja funkcija interne revizije, što uključuje razmatranje Tematskih zahtjeva (Standard 6.1 Mandat interne revizije). Tematski zahtjevi uspostavljaju osnovu i pružaju relevantne kriterije za obavljanje angažmana s izražavanjem uvjerenja povezanih s predmetom Tematskog zahtjeva (Standard 13.4 Kriteriji ocjenjivanja). Usklađenost s Tematskim zahtjevima obvezna je za angažmane s izražavanjem uvjerenja i preporučuje se za evaluaciju tijekom pružanja savjetodavnih usluga. Tematski zahtjevi nisu namijenjeni pokrivanju svih potencijalnih aspekata koje treba uzeti u obzir prilikom obavljanja angažmana s izražavanjem uvjerenja, već su namijenjeni pružanju minimalnog skupa zahtjeva kako bi se omogućila dosljedna i pouzdana procjena teme.

Tematski zahtjevi jasno se povezuju s IIA Modelom tri linije i Globalnim standardima interne revizije. Procesi korporativnog upravljanja, upravljanja rizicima i kontrole glavne su komponente Tematskih zahtjeva, usklađeni sa Standardom 9.1 Razumijevanje korporativnog upravljanja, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa. U odnosu na Model tri linije, korporativno upravljanje se povezuje s odborom/upravnim tijelom, upravljanje rizicima se povezuje s drugim linijom, a kontrole ili kontrolni procesi s prvom linijom. Dok je menadžment predstavljen i u prvoj i u drugoj liniji, funkcija interne revizije prikazana je u trećoj liniji kao neovisni i objektivni pružatelj angažmana s izražavanjem uvjerenja koji izvještava odbor/upravljačko tijelo (Načelo 8 pod nadzorom Odbora).

Primjenjivost, rizik i profesionalna prosudba

Tematski zahtjevi moraju se poštovati kada funkcije interne revizije provode angažmane s izražavanjem uvjerenja o temama za koje postoji Tematski zahtjev ili kada se aspekti Tematskog zahtjeva identificiraju unutar drugih angažmana s izražavanjem uvjerenja.

Kao što je opisano u Standardima, procjena rizika važan je dio planiranja rukovoditelja interne revizije. Određivanje angažmana s izražavanjem uvjerenja koji će se uključiti u plan interne revizije zahtijeva procjenu strategija, ciljeva i rizika organizacije najmanje jednom godišnje (Standard 9.4 Plan interne revizije). Prilikom planiranja pojedinačnih angažmana s izražavanjem uvjerenja, interni revizori moraju procijeniti rizike relevantne za angažman (Standard 13.2 Procjena rizika angažmana).

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

Kada se predmet Tematskog zahtjeva identificira tijekom procesa planiranja interne revizije temeljene na riziku i uključi u plan revizije, tada se zahtjevi navedeni u Tematskom zahtjevu moraju koristiti za procjenu teme unutar primjenjivih angažmana. Osim toga, kada interni revizori provode angažman (bilo da je uključen u plan ili nije) i pojave se elementi Tematskog zahtjeva, Tematski zahtjev mora se procijeniti radi primjenjivosti kao dio angažmana. Konačno, ako se zatraži provođenje angažmana koji izvorno nije bio u planu i angažman uključuje temu, Tematski zahtjev se mora procijeniti radi primjenjivosti (pogledajte dio Standarda 9.4 koji se odnosi promjene u planu interne revizije).

Profesionalna prosudba igra ključnu ulogu u primjeni Tematskog zahtjeva. Procjene rizika utječu na odluke rukovoditelja interne revizije o tome koje angažmane uključiti u plan interne revizije (Standard 9.4). Osim toga, interni revizori koriste profesionalnu prosudbu kako bi odredili koji će aspekti biti obuhvaćeni svakim angažmanom (Standardi 13.3 Ciljevi i opseg angažmana, 13.4 Kriteriji ocjenjivanja i 13.6 Program rada angažmana) kao i kako bi identificirali potrebne resurse za realizaciju ciljeva angažmana (Standard 13.5 Resursi za angažman).

Ne moraju se svi pojedinačni zahtjevi primjenjivati na svaki revizijski angažman, a neki se mogu ispuniti i na druge načine. Ako je zahtjev isključen ili nadomješten drugim regulatornim ili ugovornim zahtjevima ili je obuhvaćen provedbom postupaka u skladu sa Standardima, obrazloženje za takvo postupanje mora biti dokumentirano i čuvano. Usklađenost s Tematskim zahtjevima bit će ocijenjena u procjenama kvalitete (Standard 4.1 Usklađenost s Globalnim standardima interne revizije).

Usklađenost s Tematskim zahtjevom mora se dokumentirati korištenjem profesionalne prosudbe revizora kako je opisano u Standardu 14.6 Dokumentacija angažmana.

Iako Tematski zahtjev za sprječavanje korupcije utvrđuje minimalnu osnovu kontrolnih procesa koje je potrebno razmotriti, organizacije koje procijene da je razina rizika u ovom području vrlo visoka možda će trebati procijeniti i dodatne aspekte.

Osim toga, ako rukovoditelj interne revizije utvrdi da resursi interne revizije nisu dostatni, mora obavijestiti odbor o utjecaju nedostatnih resursa te o načinu na koji će se riješiti manjak resursa (Standard 8.2. Resursi).

Ako rukovoditelj interne revizije utvrdi da funkcija interne revizije nema potrebne kompetencije za obavljanje revizijskih angažmana na temi koja je predmet tematskog zahtjeva, provođenje angažmana se može ugovoriti s vanjskim pružateljem usluga (Standardi 3.1 Kompetentnost, 7.2 Kvalifikacije rukovoditelja interne revizije, 10.2 Upravljanje ljudskim resursima). Rukovoditelj interne revizije može koristiti Okvir kompetencija za internu reviziju donesen od strane IIA kao koristan resurs. Standardi se primjenjuju na svaku osobu ili funkciju koja pruža usluge interne revizije, neovisno o tome da li organizacija zapošljava interne revizore izravno, ugovara ih s vanjskim pružateljem usluga ili oboje. Rukovoditelj interne revizije zadržava konačnu odgovornost za osiguravanje usklađenosti (Načelo 12: Unaprjeđujte kvalitetu). Osim toga, ako rukovoditelj interne revizije utvrdi da su resursi interne revizije nedovoljni, rukovoditelj interne revizije mora obavijestiti odbor o utjecaju ograničenja resursa i o načinu rješavanja eventualnih nedostataka resursa (Standard 8.2 Resursi).

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

Izvedba, dokumentacija i izvještavanje

Prilikom primjene Tematskih zahtjeva, interni revizori su također dužni postupati u skladu sa Standardima i provoditi svoj rad u skladu s Domenom V: Obavljanje usluga interne revizije. Standardi u Domeni V opisuju planiranje angažmana (Načelo 13 Učinkovito planirajte angažmane), provođenje angažmana (Načelo 14 Provodite angažman) i komuniciranje rezultata angažmana (Načelo 15 Priopćite rezultate angažmana i pratite akcijske planove).

Tematski zahtjevi su osmišljeni kako bi podržali dosljedne, visokokvalitetne prakse interne revizije. Primjenjuju se zajedno s primjenjivim lokalnim zakonima, propisima, očekivanjima nadzornih tijela i drugim profesionalno priznatim okvirima, koji mogu nametnuti dodatne ili specifičnije zahtjeve. Moguće je da su interni revizori već razvili radne programe i postupke testiranja temeljene na tim propisima i okvirima. Interni revizori trebaju uskladiti njihove planirane aktivnosti testiranja kontrola za sprječavanje korupcije i sva pouzdana testiranja provedena od strane drugih internih i eksternih pružatelja angažmana s izražavanjem uvjerenja (Standard 9.5 Koordinacija i oslanjanje) s Tematskim zahtjevom radi osiguravanja odgovarajuće pokrivenosti, smanjenja preklapanja i dupliciranja aktivnosti te povećanja ukupne dodane vrijednosti.

Pokrivenost Tematskog zahtjeva može se dokumentirati ili u planu interne revizije ili u radnim dokumentima angažmana na temelju profesionalne prosudbe revizora. Jedan ili više angažmana interne revizije mogu pokrivati zahtjeve. Osim toga, možda neće biti primjenjivi svi zahtjevi. Dokazi da je Tematski zahtjev procijenjen na primjenjivost moraju se sačuvati, uključujući obrazloženje koje objašnjava sva isključenja (Standard 4.1 Usklađenost s Globalnim standardima interne revizije).

Osiguranje kvalitete

Standardi zahtijevaju od rukovoditelja interne revizije da razvije, implementira i održava program osiguranja i unaprjeđenja kvalitete koji obuhvaća sve aspekte funkcije interne revizije (Standard 8.3 Kvaliteta, Standard 8.4 Eksterna procjena kvalitete, Standard 12.1 Interna procjena kvalitete). Rezultati se moraju priopćiti odboru i višem menadžmentu. Priopćenja moraju izvještavati o usklađenosti funkcije interne revizije sa Standardima i ostvarenju ciljeva izvođenja.

Usklađenost s Tematskim zahtjevima bit će uzeta u obzir u nadzornim aktivnostima na razini angažmana (Standard 12.3 Nadgledanje i unapređivanje provedbe angažmana) te ocijenjena u procjenama kvalitete.

Sprječavanje korupcije

Tematski zahtjev za sprječavanje korupcije definira korupciju kao zlouporabu povjerene ovlasti radi ostvarivanja osobne koristi ili koristi za organizaciju. IIA nadalje definira korupciju kao postupanja u kojima pojedinci nepropisno koriste svoj utjecaj u poslovnoj transakciji radi pribavljanja određene koristi sebi ili drugoj osobi, protivno svojim obvezama prema poslodavcu ili pravima druge osobe (primjerice povratne provizije (eng. kickbacks), poslovanje u vlastitom interesu ili sukobi interesa).[1]

---

[1]. Urton Anderson, Michael J. Head, Cris Riddle, Mark Salamasick, and Paul J. Sobel, *Internal Auditing: Assurance and Advisory Services*, 6. izdanje. (Internal Audit Foundation, 2025), str.221.

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

I u javnom i u privatnom sektoru korupcija obuhvaća širok raspon neetičnih i nezakonitih ponašanja koja narušavaju integritet, transparentnost i pravičnost u donošenju odluka. Ovaj Tematski zahtjev namijenjen je obuhvaćanju područja korupcije, uključujući podmićivanje, a ne drugih vrsta ili kategorija prijevare.

Aktivnosti za sprječavanje korupcije osmišljene su radi sprječavanja i otkrivanja koruptivnog ili prijevarnog postupanja te ublažavanja rizika povezanih s takvim postupanjem. Procjenjuje se da financijski troškovi korupcije imaju značajan utjecaj na globalno gospodarstvo, što naglašava ključnu potrebu za programima za sprječavanje korupcije i snažnim kontrolnim procesima za sprječavanje korupcije. Korupcija ne samo da narušava povjerenje u organizacije, trgovačka društva, državne institucije i izabrane dužnosnike nego može i nanijeti nepopravljivu štetu zajednicama u kojima se takve aktivnosti događaju.

Svaka je organizacija izložena riziku korupcije, neovisno o svojoj veličini, djelatnosti ili jurisdikciji. Krajnji učinak korupcije u velikoj je mjeri određen vanjskim okruženjem u kojem organizacija posluje, načinom na koji oblikuje svoje interne procese i kontrole radi poslovanja u takvom okruženju te etičkom kulturom unutar organizacije. Organizacije koje posluju u takvim okruženjima zahtijevaju snažnije procese upravljanja, upravljanja rizicima i kontrolne procese.

Vanjski čimbenici u poslovnom okruženju organizacije koji povećavaju rizik korupcije uključuju:

- nedostatna regulatorna ili operativna ograničenja u organizacijama koje pružaju financijske usluge i određenim profesionalnim djelatnostima (poput pravnih, računovodstvenih i građevinskih djelatnosti te poslovanja nekretninama),
- političku nestabilnost ili nedostatnu provedbu zakona i propisa,
- trajnu i sustavnu korupciju koja je postala uobičajena u praksama upravljanja,
- geopolitičku nestabilnost,
- nestabilnost tržišta,
- koncentraciju kontrole nad ključnim resursima u rukama malog broja subjekata,
- intenzivnu konkurenciju za tržišta u nastajanju,
- značajnu interakciju između javnog i privatnog sektora, primjerice u području korištenja prirodnih resursa,
- ograničenu transparentnost,
- visokorizične odnose s trećim stranama.

Rizicima koji proizlaze iz vanjskog korupcijskog okruženja može se upravljati uspostavom odgovarajućih, primjerenih i učinkovitih procesa upravljanja, upravljanja rizicima i kontrolnih procesa radi ublažavanja rizika korupcije. Upravo u tome funkcije interne revizije, kako u javnom tako i u privatnom sektoru, imaju ključnu ulogu pomažući organizacijama u sprječavanju i otkrivanju korupcije te ublažavanju rizika povezanih s korupcijom.

Iako je uloga funkcija interne revizije u borbi protiv korupcije široko prepoznata i potiče se u mnogim regijama, ona nije uvijek obvezno propisana. Unatoč tome, interna revizija ima jedinstvenu poziciju za procjenu tona s vrha organizacije, procjenu kontrola nad trećim stranama i poslovnim procesima izloženima riziku korupcije, identificiranje pokazatelja i anomalija te

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

pružanje angažmana s izražavanjem uvjerenja da su kontrole odgovarajuće oblikovane i provedene radi ostvarivanja ciljeva organizacije. Uloga interne revizije jest pružanje neovisnih angažmana s izražavanjem uvjerenja i savjetodavnih usluga povezanih s upravljanjem, upravljanjem rizicima i kontrolama u području sprječavanja korupcije, a ne provođenje istraga korupcije.

Važno je da funkcija interne revizije ima odgovarajuće ovlasti za pružanje angažmana s izražavanjem uvjerenja i savjetodavnih usluga u području sprječavanja korupcije, u skladu s međunarodnim zakonima i propisima te zakonima i propisima primjenjivima u pojedinoj jurisdikciji, mandatom interne revizije i poveljom interne revizije (Standard 6.1 Mandat interne revizije i Standard 6.2 Povelja interne revizije). Također je važno razumjeti da je korupcija stručno i tehnički zahtjevno područje; stoga funkcija interne revizije mora osigurati da kao cjelina posjeduje kompetencije potrebne za obavljanje poslova u tom području ili da osigura potrebne kompetencije iz drugih izvora (Standardi 3.1 Kompetentnost). Ako funkcija interne revizije ili pojedini interni revizori imaju određene uloge u programu za sprječavanje korupcije ili njegovim pojedinim elementima, poput protokola za prijavljivanje nepravilnosti, revizori na koje se to odnosi moraju razmotriti svoju objektivnost te, prema potrebi, objaviti informacije o svojim ulogama u skladu s Načelom 2: Zadržite objektivnost i Standardom 7.1 Organizacijska neovisnost.

Ključni rizici korupcije

Broj i vrste korupcijskih shema razlikuju se; međutim, međunarodni standardi, sektorske smjernice i regulatorna tijela uglavnom se usredotočuju na rizike korupcije u sljedećim područjima:

- **Podmićivanje i povratne provizije (eng. *kickbacks*):** Podmićivanje je specifičan oblik korupcije koji se u širem smislu definira kao obećavanje, nuđenje, davanje, traženje ili prihvaćanje nedopuštene koristi (nečega što ima određenu vrijednost) javnom dužnosniku ili zaposleniku privatnog sektora odnosno od takve osobe. Mito — bilo izravno ili neizravno — daje se radi utjecanja na osobu da postupi ili se suzdrži od postupanja u okviru svojih službenih dužnosti. Povratne provizije oblik su podmićivanja kod kojeg pojedinac, izravno ili neizravno, prima nešto što ima vrijednost nakon što iskoristi svoje službene ovlasti kako bi pogodovao jednoj ili više trećih strana, najčešće na štetu vlastite organizacije.
- **Donacije:** Koruptivna plaćanja mogu se prikriti kao donacije dobrotvornim organizacijama ili kao politički doprinosi određenom kandidatu ili političkoj stranci. Iako se može činiti da su mnogi od tih subjekata propisno registrirani i osnovani u skladu s pravom odgovarajuće jurisdikcije, mogu se koristiti kao posrednici za usmjeravanje koruptivnih plaćanja pojedincima i javnim dužnosnicima. Koruptivne donacije mogu uključivati gotovinu ili druga novčana plaćanja, nekretnine i drugu imovinu, opremu, materijal, zalihe, otpisani materijal/oprema (otpadni materijal) ili sirovine.
- **Sukobi interesa:** Riječ je o situaciji u kojoj osoba iz javnog ili privatnog sektora ima neprijavljene osobne veze ili interese koji su povezani ili bi se mogli povezati s njezinim službenim dužnostima. Takve okolnosti stvaraju rizik da osobni interesi utječu na profesionalnu prosudbu ili postupanje. Te osobe mogu zlouporabiti svoj položaj, ovlasti i/ili odgovornosti radi ostvarivanja koristi za sebe i/ili treće strane. Zaposlenici koji imaju

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

bliske i učestale poslovne odnose s trećim stranama mogu biti izloženiji riziku neprimjerenih interakcija.

- **Plaćanja radi ubrzavanja postupaka (eng. *facilitation payments*):** U mnogim jurisdikcijama javni dužnosnici mogu tražiti ili zahtijevati manje neslužbene isplate mita radi ubrzavanja rutinskih ili administrativnih radnji na koje osoba koja vrši plaćanje već ima pravo. Takve isplate mita nazivaju se plaćanjima radi ubrzavanja postupaka. U mnogim državama takva se plaćanja smatraju nezakonitim oblicima korupcije.
- **Računovodstveni nedostaci:** Slabe financijske kontrole mogu omogućiti evidentiranje koruptivnih transakcija u financijskim evidencijama organizacije. To može uključivati koruptivne prakse poput namjernog manipuliranja financijskim izvještajima.
- **Darovi i reprezentacija:** Davanje i primanje darova te različiti oblici reprezentacije uobičajeni su načini koruptivnog djelovanja. Pokušaji utjecanja na donošenje odluka ili osiguravanja povlaštenog postupanja mogu varirati od manjih, učestalih oblika reprezentacije (primjerice odlazaka na popularna sportska događanja) do pojedinačnih pogodnosti veće vrijednosti (primjerice davanja javnim dužnosnicima ulaznica najviše kategorije za tražene koncerte ili druga istaknuta događanja). Darovi mogu obuhvaćati gotovinu ili novčane ekvivalente (poput darovnih kartica, prepaid debitnih kartica i vrijednosnih kupona), kao i luksuzne predmete velike vrijednosti. Ponavljano davanje darova ili reprezentacije manje pojedinačne vrijednosti može, promatrano kumulativno, stvoriti percepciju sukoba interesa.
- **Zapošljavanje povezanih osoba:** Do korupcije može doći kada se određena osoba zaposli kao usluga trećoj strani ili na zahtjev odnosno prema uputi treće strane, u zamjenu za nedopuštenu korist. Primjerice, javni dužnosnik zahtijeva od organizacije da zaposli njegova nećaka, a zauzvrat organizaciji dodjeljuje ugovor.
- **Sponzorirana putovanja:** U mnogim djelatnostima i državama može biti uobičajeno ili ugovorno predviđeno da organizacija snosi putne troškove druge strane, primjerice javnih dužnosnika ili predstavnika treće strane, kada oni obavljaju službene dužnosti (poput obilaska novog objekta ili sudjelovanja u ugovorom predviđenoj edukaciji). Sponzorirano putovanje može poprimiti obilježja koruptivnog postupanja kada se službenom putovanju dodaju pogodnosti poput putovanja prvom klasom, smještaja u luksuznim hotelima, novčanih predujmova, turističkih obilazaka ili uključivanja članova obitelji u putovanje. U pojedinim slučajevima putovanje može biti isključivo privatne prirode, ali prikazano kao službeno putovanje.
- **Sponzorstva:** Sponzorstvo postoji kada se organizacija obveže osigurati financijska sredstva ili imovinu radi potpore pojedincu, organizaciji ili aktivnosti u zamjenu za isticanje svojeg naziva ili radi promicanja svojeg brenda odnosno ugleda. Kod koruptivnih sponzorstava pojedinac, organizacija ili aktivnost mogu biti fiktivni ili lažno prikazani kako bi se prikrio stvarni primatelj sredstava koji sponzorskoj organizaciji osigurava nedopuštenu korist.

Iako navedena područja predstavljaju najčešća područja rizika korupcije, interni revizori trebaju biti svjesni i novih tehnika koruptivnog djelovanja koje se kontinuirano razvijaju. Primjerice, umjetna inteligencija sve se češće koristi za generiranje vjerodostojnih poruka i lažno

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

predstavljanje u ime drugih osoba, čime se stvara lažan osjećaj hitnosti koji može dovesti do ishitrenog donošenja odluka i dijeljenja povjerljivih informacija.

Usklađenost

Važno je da organizacija uspostavi odgovarajuću ravnotežu između različitih vrsta kontrola namijenjenih odvraćanju od korupcije, njezinu sprječavanju i otkrivanju te odgovoru na rizike korupcije. Osim toga, interni revizori trebaju uzeti u obzir da kontrole mogu biti automatizirane ili zahtijevati ručnu provedbu, što dodatno naglašava potrebu za snažnim strukturama upravljanja, poput politika, procedura i edukacija, radi podizanja svijesti.

Kako bi na odgovarajući način procijenili aktivnosti za sprječavanje korupcije unutar organizacije, interni revizori moraju razumjeti implikacije rizika za organizaciju te prepoznati pokazatelje korupcije koji mogu zahtijevati daljnju istragu (Standard 13.2 Procjena rizika angažmana). Ovaj Tematski zahtjev ne obuhvaća provođenje istraga koruptivnih aktivnosti, već je usmjeren na pružanje minimalne osnove za procjenu koju provodi interni revizor.

Pojedini interni revizori, uključujući one u javnom sektoru, mogu imati ovlasti za provođenje istraga i/ili zakonsku obvezu prijavljivanja sumnje na korupciju državnom odvjetništvu, glavnom inspektoru ili drugom nadležnom revizijskom ili istražnom tijelu. Ako se tijekom angažmana s izražavanjem uvjerenja ili savjetodavnog angažmana otkriju pokazatelji korupcije, navedena se obveza primjenjuje neovisno o tome što sam angažman nije službena istraga.

Usklađenost s ovim Tematskim zahtjevom nema za cilj pružiti apsolutno uvjerenje da će funkcija interne revizije otkriti sve slučajeve korupcije unutar organizacije.

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

Razmatranja

Interni revizori mogu koristiti sljedeća razmatranja kao pomoć pri procjeni zahtjeva iz Tematskog zahtjeva za sprječavanje korupcije. Slovne oznake pojedinih razmatranja povezane su s odgovarajućim zahtjevima iz Tematskog zahtjeva. Ova razmatranja imaju ilustrativan karakter i ne predstavljaju obvezne zahtjeve. Interni revizori trebali bi se oslanjati na profesionalnu prosudbu pri određivanju što uključiti u svoje procjene.

Ograničenja koja utječu na angažmane interne revizije u javnom sektoru, a proizlaze iz zakonodavstva, strukture državne uprave ili političkog okruženja, smatraju se mogućim preprekama za razmatranje pojedinih aspekata ovog područja rada. Interni revizori u javnom sektoru trebaju takva ograničenja opsega dokumentirati kao dio procesa procjene rizika te utvrđena ograničenja razmotriti s višim menadžmentom i drugim relevantnim stranama u skladu s metodologijama funkcije interne revizije (Standard 13.3 Ciljevi i opseg angažmana).

Razmatranja o korporativnom upravljanju

Kako bi procijenili način na koji se procesi upravljanja primjenjuju radi ostvarivanja ciljeva povezanih sa sprječavanjem korupcije, interni revizori mogu pregledati dokaze o tome da:

A. se program za sprječavanje korupcije ili ključne komponente sustava usklađenosti, koje je uspostavio viši menadžment, a odobrio odbor, u redovitim razmacima procjenjuju i prema potrebi revidiraju na temelju rezultata procjena rizika i praćenja postupanja nakon incidenata. Viši menadžment promiče integritet jasnim „tonom s vrha" te kulturom nagrađivanja i odgovornosti za posljedice, primjerice:
   - aktivno uključivanje i komunikacija o politikama etike, uz naglašavanje nulte tolerancije prema koruptivnim aktivnostima putem intraneta, sastanaka na razini cijele organizacije ili internih biltena (newsletter),
   - dosljedno demonstriranje etičkog postupanja od strane višeg menadžmenta pri donošenju odluka,
   - uspostavljanje etičkih smjernica za organizaciju i njezine zaposlenike, usklađenih s tolerancijom na rizik,
   - periodično objavljivanje organizacijskog biltena (newsletter) ili članaka na intranetu kojima se ističu pozitivni primjeri postupanja zaposlenika i primjeri iz poslovanja,
   - uključivanje etičkih ciljeva u procjene uspješnosti kao jednog od kriterija koji se uzimaju u obzir pri donošenju odluka o napredovanju,
   - usklađivanje programa poticaja i priznanja s etičkim ponašanjem,
   - komuniciranje posljedica kršenja pravila.

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

B. Očekivanja koja se odnose na sprječavanje korupcije dokumentirana su u politikama i procedurama koje obuhvaćaju:

- zabranjena ponašanja, poput prihvaćanja darova protivno utvrđenim politikama,
- prijavljivanje nepravilnosti i druge programe koji osiguravaju sigurne, povjerljive i anonimne kanale za prijavljivanje sumnje na korupciju ili neprimjerene aktivnosti bez straha od odmazde,
- jasne postupke za prijavljivanje uočenih slučajeva ili sumnji na korupciju, uključujući način na koji se takvi slučajevi ili zabrinutosti trebaju komunicirati ili eskalirati te osobe odnosno tijela kojima ih je potrebno prijaviti,
- provođenje istraga i naknadno praćenje radi utvrđivanja temeljnih uzroka te uvođenja novih ili izmjene postojećih kontrola na temelju otkrivenih i potvrđenih incidenata,
- dosljednu primjenu sankcija za kršenja programa i politika za sprječavanje korupcije, razmjerno težini utvrđenog kršenja,
- suradnju s trećim stranama (vidjeti Razmatranja kontrolnih procesa, odjeljak E).

C. Opisi uloga i odgovornosti povezanih s upravljanjem programom za sprječavanje korupcije dokumentirani su, primjerice:

- odgovornost višeg menadžmenta za program za sprječavanje korupcije i nadzor odbora nad programom, uključujući odgovornost za njegovu provedbu,
- opisi radnih mjesta koji definiraju posebne odgovornosti, potrebne kvalifikacije i razine ovlasti za donošenje odluka i poduzimanje mjera u slučaju kršenja pravila,
- prakse zapošljavanja i upravljanja uspješnošću zaposlenika kojima su dodijeljene odgovornosti povezane s ulogama i zadaćama povezanim sa sprječavanjem korupcije, uključujući zahtjeve u pogledu edukacija, autonomije te pristupa nadzornom tijelu i višem menadžmentu.

D. Postupci za komunikaciju s relevantnim dionicima dokumentirani su. Postupci trebaju:

- uključivati preispitivanje u redovitim razmacima radi utvrđivanja potrebe za njihovim ažuriranjem,
- biti usklađeni s međunarodnim zakonima te zakonima primjenjivima u pojedinoj jurisdikciji,
- zahtijevati izvještavanje o statusu poduzetih aktivnosti povezanih s uspješnošću u redovitim razmacima, rizicima, usklađenošću i prijavljenim navodima o nepravilnostima (posebno kršenjima zakona i propisa),
- uključivati suradnju s vanjskim revizorima u vezi s pitanjima korupcije.

Razmatranja upravljanja rizicima

Kako bi procijenili način na koji se procesi upravljanja rizicima primjenjuju radi ostvarivanja ciljeva koji se odnose na sprječavanje korupcije, interni revizori mogu pregledati dokaze koji potvrđuju da:

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

A. Uspostavljeni su procesi za redovito identificiranje, procjenjivanje, preispitivanje i upravljanje rizicima korupcije, koji uključuju jasno definirane uloge i odgovornosti te na odgovarajući način obuhvaćaju ključne rizike relevantne za organizaciju (poput strateških, reputacijskih, etičkih, operativnih, financijskih, geopolitičkih i pravnih rizika te rizika usklađenosti u području trgovine). Dokazi uključuju:

   - Periodično se provodi formalna procjena rizika na razini cijele organizacije (ili identificiranje aktivnosti koje predstavljaju potencijal za korupciju), a rezultati procjene koriste se pri donošenju odluka. Primjeri operativnih rizika koji mogu nastati uključuju poremećaje u lancu opskrbe, gubitak poslovnih prilika, kršenja zakona, sankcije, reputacijsku štetu te nedopuštena plaćanja u obliku gotovine, putovanja i nenovčanih pogodnosti, poput poslovnog ugošćavanja.
   - Umjetna inteligencija ili drugi alati koriste se za prediktivnu analizu rizika radi prepoznavanja područja potencijalno izloženih većem riziku korupcije prije nego što dođe do problema.
   - Sklonost preuzimanju rizika korupcije, tolerancija na taj rizik i očekivanja u pogledu odgovora na rizik komuniciraju se na razini cijele organizacije.

B. Odgovori na rizike provode se na temelju rangiranja i određivanja prioriteta rizika, primjerice:

   - Menadžment je rasporedio resurse za kontrole i procese za sprječavanje korupcije na temelju pregleda rizika i naučenih lekcija proizašlih iz redovitog praćenja različitih komponenti programa usklađenosti koji se provode u redovitim razmacima.
   - Kontrole i aktivnosti za sprječavanje korupcije usklađenosti povezane su s rangiranjem rizika odnosno razinom njihove ozbiljnosti.
   - Rezultati analize scenarija i testiranja otpornosti na stres koriste se za predviđanje novih prijetnji i pravodobno odgovaranje na njih.

C. Uspostavljeni su procesi za upravljanje pitanjima povezanima s korupcijom i njihovu eskalaciju te za osiguravanje odgovornosti, koji mogu uključivati:

   - povjerljive kanale za prijavljivanje nepravilnosti,
   - formalni sustav za zaprimanje prijava i praćenje slučajeva,
   - jasno definirane kriterije eskalacije, uključujući pokazatelje visokog rizika ili utvrđenu izloženost regulatornom riziku,
   - neovisne mehanizme za provođenje istraga,
   - dokumentirana rješenja čiju provedbu nadzire viši menadžment,
   - izvještavanje odbora kako bi se osiguralo odgovarajuće postupanje po utvrđenim pitanjima te uključivanje naučenih lekcija u kontrolno okruženje.

Razmatranja kontrolnih procesa

Kako bi procijenili način na koji se kontrolni procesi primjenjuju radi ostvarivanja ciljeva koji se odnose na sprječavanje korupcije, interni revizori mogu pregledati dokaze koji potvrđuju da:

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

A. Program i/ili elementi sustava usklađenosti za sprječavanje korupcije

- imaju osigurane odgovarajuće resurse, uz jasno dodijeljene odgovornosti ključnim osobama unutar organizacije,
- oblikovani su radi odvraćanja od postupanja koja mogu dovesti do korupcije, njihova sprječavanja i otkrivanja te odgovarajućeg reagiranja na takva postupanja,
- redovito se održavaju, preispituju i ažuriraju, primjerice jednom godišnje,
- razvijeni su u skladu s aktualnim globalnim stručnim smjernicama i praksama u području sprječavanja korupcije.

B. Politike i procedure za sprječavanje korupcije dostupne su svim zaposlenicima i relevantnim stranama te su im na odgovarajući način komunicirane. Načini komunikacije uključuju:

- objavljivanje na intranetu organizacije,
- upućivanje na politike i procedure tijekom procesa uvođenja novih zaposlenika u organizaciju,
- periodično potpisivanje izjava zaposlenika kojima potvrđuju da razumiju ključne politike za sprječavanje korupcije, poput politike nulte tolerancije prema podmićivanju i politika kojima se uređuje primjena disciplinskih mjera,
- uključivanje pridržavanja politika i procedura za sprječavanje korupcije u proces upravljanja uspješnošću.

C. Zahtijevano je provođenje programa edukacija koji koji se odnose na sprječavanje korupcije i podizanja svijesti u redovitim razmacima i koji su obvezni za zaposlenike, pri čemu su opseg i razina edukacije razmjerni razini rizika korupcije povezanoj s njihovim radnim mjestom i dužnostima. Primjeri dokaza koji mogu potkrijepiti zaključke o programima edukacije uključuju:

- evidencije o provedenim edukacijama zaposlenika,
- pokazatelje uspješnosti koji se prate radi procjene razine razumijevanja zaposlenika i učinkovitosti edukacije.

D. Uspostavljen je program za prijavljivanje nepravilnosti ili drugi sličan program koji uključuje:

- siguran i povjerljiv kanal za prijavljivanje koji zaposlenicima i vanjskim dionicima omogućuje prijavljivanje sumnji, zabrinutosti ili sumnjivih aktivnosti, anonimno ako to žele. Kanalom može upravljati vanjski pružatelj usluga radi olakšavanja pristupa vanjskim prijaviteljima i osiguravanja veće razine anonimnosti,
- jasno utvrđene odgovornosti za praćenje zaprimljenih prijava te postupke za početnu procjenu i razvrstavanje prijava prema prioritetu, kao i upućivanje visokorizičnih slučajeva na daljnji pregled ili istragu,
- postupke i kriterije za zaštitu prijavitelja nepravilnosti od odmazde. Dokazi mogu uključivati sustav za provjeru i praćenje slučajeva, neovisno provođenje istraga te izvještavanje odbora.

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

E. Kontrole povezane s odnosima s trećim stranama uspostavljene su radi sprječavanja i otkrivanja korupcije, osobito u pogledu mogućeg podmićivanja i povratnih provizija (eng. kickbacks). Uspostavljene kontrole nad trećim stranama mogu uključivati:

- provjere trećih strana i preglede ugovora koji se provode na temelju procjene rizika i određivanja prioriteta odnosa s trećim stranama;
- postupke uvođenja trećih strana u poslovni odnos (eng. onboarding) radi ograničavanja rizika korupcije, kao što su:
- provjera nalaze li se treće strane na popisima osoba ili subjekata s kojima je poslovanje zabranjeno ili ograničeno te provjera negativnih medijskih objava,
- upitnici za identificiranje pokazatelja rizika, primjerice duljine poslovanja organizacije,
- provjera resursa, stručnosti i stvarnog fizičkog postojanja poslovnih aktivnosti treće strane,
- zahtjevi za provođenje edukacija koje su usmjerene na sprječavanje korupcije.
- ugovore kojima se utvrđuju zahtjevi za sprječavanje korupcije, poput obveze poštivanja zakona i propisa te prijavljivanja koruptivnih aktivnosti, kao i odredbe o pravu na reviziju i raskidu ugovora zbog neusklađenosti,
- jasno definirane kriterije za utvrđivanje trećih strana i ugovora s trećim stranama koji predstavljaju visok rizik korupcije te uspostavljene procese za praćenje takvih ugovora. Primjeri uključuju treće strane angažirane prema zahtjevu ili uputi državnih tijela, poput agenata, konzultanata, distributera ili poslovnih partnera,
- postupke provjere dokumentacije kojom se potvrđuje da su roba i usluge stvarno isporučene odnosno izvršene u skladu s ugovorenim uvjetima,
- ponovne procjene visokorizičnih trećih strana u redovitim razmacima radi utvrđivanja je li došlo do promjene njihova prvotnog opsega angažmana ili povećanja razine rizika.

F. Uspostavljene su interne kontrole za odvraćanje od korupcije te njezino sprječavanje i otkrivanje. Primjeri uključuju:

- Opće kontrole:
  - Razdvajanje dužnosti uspostavljeno je u procesima s visokim rizikom korupcije, poput obveza prema dobavljačima, nabave i odabira izvora nabave, pregleda ponuda i natječajne dokumentacije, bankovnih transfera i hitnih plaćanja te upravljanja blagajničkim poslovanjem.
  - Razine odobravanja transakcija ili aktivnosti jasno su utvrđene i dosljedno se primjenjuju.
  - Za transakcije (osobito financijske i računovodstvene) i odluke vodi se točna, odgovarajuća i propisno odobrena popratna dokumentacija.
  - Uspostavljene su kontrole nad točnošću i potpunošću nefinancijskih podataka o uspješnosti i objava na koje se oslanjaju regulatorna tijela, klijenti, financijeri ili druge ugovorne strane, kada bi netočno prikazivanje takvih podataka moglo omogućiti ili prikriti nedopuštenu korist.

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

- Kontrole u području ljudskih resursa:
  - Postupci zapošljavanja i napredovanja temeljeni na zaslugama i kompetencijama radi smanjenja rizika podmićivanja, nepotizma, diskriminacije ili pogodovanja pri donošenju odluka u području ljudskih resursa.
  - Procesi periodičnih provjera prethodnih podataka o zaposlenicima na visokorizičnim radnim mjestima (poput prodaje, nabave i upravljanja zalihama) radi provjere obrazovanja, prethodnog radnog iskustva i mogućih sukoba interesa.
  - Postupci povezani sa strukturama poticaja (bonusima, provizijama) kojima se, uključujući primjenu disciplinskih mjera, odvraća od neetičnog ponašanja ili korištenja podmićivanja radi ostvarivanja ciljeva uspješnosti.
- Kontrole povezane s podmićivanjem i povratnim provizijama (eng. *kickbacks*)
  - Proces provjere i odobravanja hitnih ili izvanrednih plaćanja koja ne prolaze kroz uobičajeni postupak pregleda i odobravanja.
  - Provođenje detaljnog pregleda i provjere organizacija koje inzistiraju na izvršavanju plaćanja na bankovne račune u offshore jurisdikcijama.
- Kontrole povezane s donacijama organizacije (uključujući dobrotvorne i političke donacije):
  - Proces upravljanja donacijama organizacije koji uključuje postupno više razine kontrola i odobravanja, ovisno o vrsti, vrijednosti i vremenu davanja donacije.
  - Pregled potvrda i druge dokumentacije o donacijama organizacije radi osiguravanja da donacije nisu povezane sa sukobom interesa ili konkretnim činom podmićivanja te da su unutar dopuštenih vrijednosnih ograničenja.
  - Pravila koja uključuju zabranu davanja donacija političkim osobama ili javnim dužnosnicima radi utjecanja na donošenje odluka.
- Kontrole povezane sa sukobima interesa:
  - Od zaposlenika se zahtijeva da periodično potpisuju izjave u kojima navode postoje li, prema njihovim saznanjima, potencijalni ili stvarni sukobi interesa koji bi mogli dovesti do neusklađenosti. Posebnu pozornost treba posvetiti visokorizičnim radnim mjestima, poput onih u nabavi ili poslovima izdavanja dozvola i odobrenja.
  - Interni postupak pregleda i odobravanja radi procjene prijavljenih sukoba interesa, osobito njihove povezanosti s odnosima s trećim stranama, financijskim interesima ili zapošljavanjem.
  - Politika kojom se zaposlenicima zabranjuje ostvarivanje osobne koristi iz poslovnih aktivnosti u kojima sudjeluju ili koje nadziru (primjerice kada odgovorna osoba za upravljanje opremom/materijalima uzima otpisanu opremu/materijal za osobne potrebe ili voditelj voznog parka osobno kupuje potpuno amortiziranu ili rashodovanu imovinu).

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

- Kontrole povezane s plaćanjima radi ubrzavanja postupaka (eng. facilitation payments):
    - Politika kojom se zabranjuju plaćanja radi ubrzavanja postupaka ili utvrđuju okolnosti u kojima su takva plaćanja dopuštena.
    - Proces evidentiranja (knjiženje) ili posebnog označavanja u financijskim evidencijama radi dokumentiranja i pregleda novčanih kazni, drugih sankcija ili ostalih plaćanja nadležnim tijelima, poput carine, policije, vojske ili drugih državnih tijela i ministarstava.
- Kontrole povezane s računovodstvenim nedostacima:
    - Konta knjiženja glavne knjige uspostavljena su tako da omogućuju pravilno evidentiranje i pregled troškova (poput darova, donacija i sponzorstava) koji mogu biti izloženiji riziku korupcije.
    - Periodično se provode računovodstveni pregledi računa s visokim rizikom korupcije kako bi se osiguralo da su transakcije pravilno evidentirane (knjižene) u financijskim evidencijama. Pregledi se mogu provoditi ručno ili putem sustava, uz moguću pomoć umjetne inteligencije i odgovarajuću provjeru rezultata.
    - Uspostavljeni su postupci za pregled načina čuvanja i raspodjele gotovine i novčanih ekvivalenata.
    - Uspostavljeni su odgovarajući postupci odobravanja, evidentiranja i praćenja novčanih predujmova zaposlenicima i trećim stranama kako bi se osiguralo da se sredstva koriste isključivo u svrhu za koju je predujam zatražen.
    - Postupci ručnog knjiženja temeljnica zahtijevaju
        - odgovarajuću ovlast za knjiženje,
        - popratnu dokumentaciju,
        - pregled i odobrenje.
- Kontrole povezane s darovima i reprezentacijom :
    - Politike kojima se utvrđuju dopuštene vrijednosne granice, potrebne razine odobravanja i učestalost davanja darova te troškova reprezentacije.
    - Postupci eskalacije i odobravanja za slučajeve u kojima se prekoračuju utvrđene vrijednosne granice.
    - Redoviti pregled troškova darova i reprezentacije.
- Kontrole povezane sa zapošljavanjem povezanih osoba:
    - Odjel ljudskih resursa ili pravni poslova održava jasno definiran postupak prijavljivanja i provjere kojim se od postojećih i potencijalnih zaposlenika zahtijeva prijavljivanje njihovih odnosa s povezanim osobama.
    - Uspostavljen je postupak za pregled zahtjeva za zapošljavanje srodnika zaposlenika, klijenata i/ili javnih dužnosnika, uključujući pravodobnu eskalaciju slučajeva u kojima postoji neprimjeren pritisak. Pokazatelji koruptivnih praksi pri zapošljavanju srodnika uključuju nepostojanje potrebnih kvalifikacija za

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

određeno radno mjesto, primitke koji nisu usklađeni s tržišnom razinom te otvaranje novog radnog mjesta posebno za određenu osobu.

- Prijave za zapošljavanje novih zaposlenika ili obrasci koji se ispunjavaju tijekom procesa uvođenja u organizaciju zahtijevaju prijavljivanje odnosa s postojećim zaposlenicima i/ili visokorangiranim javnim dužnosnicima čiji se interesi mogu preklapati s organizacijskim ciljevima.
- Uspostavljena je politika kojom se zabranjuje zapošljavanje osoba čije se zapošljavanje može izravno ili neizravno povezati s povlaštenim postupanjem, uključujući slučajeve u kojima se zapošljavanje može povezati s ostvarivanjem koristi za organizaciju. Takva korist može uključivati dodjelu ugovora ili sklapanje sporazuma, ishođenje dozvola ili druge slične pogodnosti.
- Uspostavljen je proces periodične procjene postojećih odnosa radi utvrđivanja promjena okolnosti ili nastanka novih odnosa s povezanim osobama.

- Kontrole povezane sa sponzoriranim putovanjima:
  - Pregledava se popratna dokumentacija koja se odnosi na zahtjeve za sponzorirana putovanja, njihovo odobravanje te nadoknadu ili plaćanje troškova, pri čemu sponzorirana putovanja moraju biti izravno povezana s opravdanim i odobrenim poslovnim sastancima, događanjima i aktivnostima.
  - Troškovi sponzoriranih putovanja periodično se pregledavaju radi provjere usklađenosti, uključujući primjerenost putovanja, njegovu poslovnu opravdanost i ukupne troškove. Pregledi uključuju i provjeru jesu li troškovi poslovnih darova i reprezentacije unutar odobrenih vrijednosnih ograničenja.
  - Uspostavljena je procedura za prijavljivanje izravnih zahtjeva trećih strana za sponzoriranje putovanja na mjesta ili odredišta koja nemaju opravdanu poslovnu svrhu.

- Kontrole povezane sa sponzorstvima:
  - Uspostavljena je politika kojom se definiraju situacije ili okolnosti u kojima organizacija može odlučiti sponzorirati jednog ili više pojedinaca, organizacija i/ili institucija, pri čemu takvo sponzorstvo može rezultirati poslovnom koristi za organizaciju.
  - Uspostavljeni su postupci dubinske analize (eng. due diligence) za provjeru i odobravanje predloženih primatelja sponzorstva, uključujući provjeru da se sredstva sponzorstva isplaćuju stvarnim i vjerodostojnim pojedincima i/ili organizacijama koje ta sredstva dalje ne prosljeđuju drugim osobama ili subjektima (poput posrednika ili organizacija koje djeluju kao paravan).

G. Uspostavljeno je kontinuirano praćenje i testiranje operativnih procesa izloženih riziku korupcije, što uključuje:

- praćenje transakcija i izvještavanje o iznimkama radi identificiranja pokazatelja nedopuštenih plaćanja,
- provjeru pouzdanosti prikupljenih i prijavljenih informacija povezanih s korupcijom,
- korištenje analitike podataka i povezanih alata za kontinuirano praćenje transakcija,

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

- posebne aktivnosti ili procese, kao što su:
  - praćenje interakcija s javnim dužnosnicima radi provjere njihove povezanosti i usklađenosti s poslovanjem organizacije,
  - neposredne aktivnosti koje se poduzimaju nakon otkrivanja ili prijavljivanja nepravilnosti odnosno njihove eskalacije,
  - korištenje linija za prijavu nepravilnosti, aktivnosti naknadnog praćenja prijavljenih slučajeva i mehanizama zaštite prijavitelja nepravilnosti,
  - odgovor na regulatorne promjene i trendove u provedbi propisa radi osiguravanja usklađenosti s međunarodnim standardima,
  - analizu gotovinskih i neuobičajenih plaćanja, prijenosa sredstava na offshore račune, plaćenih novčanih kazni i drugih sankcija, provizija te računa izdanih na zaokružene iznose,
  - ključne pokazatelje uspješnosti za procjenu učinkovitosti uspostavljenih protokola,
  - rezultate financijskog izvještavanja, uključujući sve procjene koje su pružili vanjski pružatelji usluga uvjerenja,
  - opseg interne i vanjske suradnje te vrijednost ostvarenu takvom suradnjom.

H. Uspostavljeni postupci za odgovor na incidente i izvještavanje dosljedno se primjenjuju, uključujući procese za:
   - provedbu korektivnih mjera,
   - primjenu standarda postupanja u slučaju kršenja pravila,
   - provođenje istraga i angažiranje stručnjaka,
   - očuvanje lanca nadzora nad dokazima,
   - eskalaciju incidenata ovisno o njihovoj ozbiljnosti, prema potrebi i tijelima za provedbu zakona ili vanjskim istražiteljima, ovisno o okolnostima i politikama organizacije,
   - provođenje pregleda nakon incidenata, uključujući utvrđivanje naučenih lekcija iz poduzetih mjera te analizu temeljnih uzroka incidenata,
   - pokretanje disciplinskih i korektivnih mjera na razini cijele organizacije na pravičan i dosljedan način te u skladu sa zakonskim zahtjevima.

I. Kontinuirano se provode aktivnosti unaprjeđenja i redovito vrednovanje programa i aktivnosti za sprječavanje korupcije, uključujući periodične procjene rizika, ažuriranje edukacija i politika, redovito praćenje i testiranje kontrola te procjenu naučenih lekcija

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

Prilog A. Povezanost (mapiranje) zahtjeva

Pravila Međunarodne trgovačke komore (The International Chamber of Commerce - ICC) za borbu protiv korupcije predstavljaju dobrovoljni globalni standard za uspostavljanje mjera za sprječavanje korupcije, zabranu nedopuštenih plaćanja i integriranje programa usklađenosti.[2] Smjernice ICC-a široko su prihvaćene među organizacijama koje posluju na globalnoj razini kao temeljni standard te ih priznaju i druge međunarodne organizacije.

Zahtjevi za područje korporativnog upravljanja	Pravila Međunarodne trgovačke komore (ICC) za borbu protiv korupcije
A. Odbor i viši menadžment predani su borbi protiv korupcije unutar organizacije putem programa za sprječavanje korupcije koji uspostavlja viši menadžment, a koji priznaje i nadzire odbor. Program uključuje proaktivne i prilagodljive elemente koji su usmjereni na nove i promjenjive rizike te su usklađeni s relevantnim propisima, organizacijskim vrijednostima i strategijama upravljanja rizicima. Viši menadžment promiče integritet uspostavljanjem jasnog „tona s vrha", nagrađivanjem etičkog postupanja te osiguravanjem poštivanja međunarodnih zakona i propisa i onih primjenjivih u pojedinoj jurisdikciji, kao i državnih ili organizacijskih politika za borbu protiv korupcije. Ako formalni program za sprječavanje korupcije nije uspostavljen, postoje ključne komponente sustava usklađenosti, poput edukacije, prijavljivanja, disciplinskih mjera i praćenja, kojima se na transparentan način upravlja rizicima koji proizlaze iz koruptivnih interakcija.	Članak 1. – Zabrana korupcije Članak 11. – Elementi učinkovitog programa korporativne usklađenosti: predanost odbora i višeg menadžmenta Članak 11. – Elementi učinkovitog programa korporativne usklađenosti: autonomija i resursi
B. Uspostavljene su i dokumentirane politike kojima se definiraju i procjenjuju aktivnosti za sprječavanje korupcije. One obuhvaćaju etiku, prijavljivanje nepravilnosti i druge programe za otkrivanje neprimjerenih aktivnosti i postupanje po njima, kao i izvještavanje i disciplinske mjere. Politikama se definiraju zabranjena ponašanja, poput sukoba interesa koji proizlaze iz neprimjerenih darova, gostoprimstva ili zapošljavanja, te se utvrđuju postupci za suradnju s trećim stranama. Politike su usklađene s primjenjivim regulatornim i zakonskim zahtjevima te se periodično preispituju i prema potrebi ažuriraju.	Članak 11. – Elementi učinkovitog programa korporativne usklađenosti: politike

2. "ICC Rules on Combatting Corruption," *International Chamber of Commerce*, December 11, 2023, https://iccwbo.org/news-publications/rules/icc-rules-on-combating-corruption/.

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

C. Definirane su uloge i odgovornosti povezane s upravljanjem programom organizacije za sprječavanje korupcije. Njima se detaljno utvrđuju odgovornosti za rukovođenje, preuzimanje odgovornosti i nadzor nad upravljanjem programom, uključujući način i trenutak prijavljivanja sumnji ili zabrinutosti, provođenje istraga te pozivanje zaposlenika na odgovornost za neprimjerene aktivnosti. Politikama i procedurama uređuje se način na koji se sumnje ili zabrinutosti prijavljuju i istražuju, utvrđuje se koga je potrebno obavijestiti te se definiraju načini povjerljive komunikacije kada je to potrebno. Osobe odgovorne za učinkovitost aktivnosti za sprječavanje korupcije imaju dostatna specijalistička znanja i vještine te odgovarajuću edukaciju u području sprječavanja korupcije, dovoljno visok položaj u organizacijskoj hijerarhiji, odgovarajuće ovlasti, podršku, resurse i autonomiju te pristup odboru, višem menadžmentu i pravnim savjetnicima.	Članak 11. – Elementi učinkovitog programa korporativne usklađenosti: autonomija i resursi; procesi upravljanja ljudskim resursima
D. Protokoli za komunikaciju s relevantnim dionicima i donošenje odluka definirani su, transparentni i usklađeni s međunarodnim zakonima te zakonima primjenjivima u pojedinoj jurisdikciji. Protokoli uključuju periodično izvještavanje o statusu uspješnosti, rizika, usklađenosti i prijavljenih navoda o nepravilnostima (posebno kršenja zakona i/ili propisa). Osim odbora i višeg menadžmenta, relevantni dionici mogu uključivati operativne funkcije, funkcije upravljanja rizicima, usklađenosti, pravne poslove i ljudske resurse, vanjske istražitelje i pružatelje usluga uvjerenja, tijela za provedbu zakona, informacijsku sigurnost, nabavu, javnost, izabrane dužnosnike i druge relevantne strane.	Članak 11. – Elementi učinkovitog programa korporativne usklađenosti: edukacija i komunikacija; komunikacijski kanali
Zahtjevi za upravljanje rizicima	**Pravila Međunarodne trgovačke komore (ICC) za borbu protiv korupcije**
A. Procesi kontinuiranog identificiranja, procjenjivanja, preispitivanja i upravljanja ključnim rizicima korupcije standardizirani su i sveobuhvatni. Procedure uključuju jasno definirane uloge i odgovornosti te na odgovarajući način obuhvaćaju ključne rizike korupcije relevantne za organizaciju. Pri procjeni rizika uzimaju se u obzir jurisdikcija i sve regulatorne promjene, korištenje trećih strana, vrste roba i usluga koje organizacija proizvodi i razmjenjuje te interakcije s javnošću.	Članak 3. – Pristup temeljen na procjeni rizika Članak 11. – Elementi učinkovitog programa korporativne usklađenosti: procjena rizika
B. Odgovori na rizike primjereni su i točni, u skladu s rangiranjem i određivanjem prioriteta rizika. Odgovori se odobravaju, provode, preispituju, prate, vrednuju te prema potrebi prilagođavaju	

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

C. Uspostavljeni su procesi za upravljanje pitanjima povezanima s korupcijom koja se pojave te, prema potrebi, njihovu eskalaciju, uz osiguravanje jasne odgovornosti	Članak 2. – Izvještavanje
Zahtjevi za područje kontrolnih procesa	**Pravila Međunarodne trgovačke komore (ICC) za borbu protiv korupcije**
A. Programom organizacije za sprječavanje korupcije i/ili elementima sustava usklađenosti osigurani su odgovarajući resursi te se oni redovito održavaju, a zajedno omogućuju sprječavanje i otkrivanje postupanja koja bi mogla dovesti do korupcije te poduzimanje korektivnih mjera u vezi s takvim postupanjem.	Članak 4. – Razvoj programa korporativne usklađenosti
B. Politike i procedure za sprječavanje korupcije sveobuhvatne su, primjereno prilagođene rizicima organizacije te se ažuriraju u skladu s aktualnom procjenom rizika. Te su politike i procedure jasne, komunicirane i dostupne svim zaposlenicima i relevantnim stranama te su, zajedno s etičkim standardima i organizacijskim vrijednostima, integrirane u svakodnevno poslovanje organizacije. Uspostavljene su posebne politike i procedure za upravljanje značajnim rizicima.	Članak 11. – Elementi učinkovitog programa korporativne usklađenosti: politike
C. Programi edukacije i podizanja svijesti uspostavljeni su, redovito se provode i obvezni su za sve zaposlenike radi podizanja svijesti o politikama, procedurama i procesima za sprječavanje korupcije. Razina i specifičnost edukacije razmjerne su razini rizika korupcije povezanog s pojedinim radnim mjestom i pripadajućim dužnostima.	Članak 11. – Elementi učinkovitog programa korporativne usklađenosti: edukacija i komunikacija
D. Uspostavljeni su programi za prijavljivanje nepravilnosti ili drugi komplementarni mehanizmi prijavljivanja radi odvraćanja od pokušaja korupcije i njihova otkrivanja. Kanali za prijavljivanje nepravilnosti uspostavljeni su na odgovarajući način i primjereno zaštićeni, kao i osobe koje prijavljuju nepravilnosti. Postupci za prijavljivanje nepravilnosti usklađeni su s međunarodnim zakonima i/ili propisima te zakonima i/ili propisima primjenjivima u pojedinoj jurisdikciji.	Članak 11. – Elementi učinkovitog programa korporativne usklađenosti: program za prijavu nepravilnosti
E. Uspostavljeni su protokoli dubinske analize (eng. due diligence) i kontrolne aktivnosti povezane s odnosima s trećim stranama te se njihova provedba redovito prati. Treće strane uključuju prodavatelje, dobavljače, izvođače, podizvođače, vanjske pružatelje usluga, druge agencije, konzultante te druge osobe ili subjekte koji djeluju u ime organizacije.	Članak 5. – Treće strane Članak 11. – Elementi učinkovitog programa korporativne usklađenosti: dubinska analiza

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

F. Organizacija je uspostavila dostatne kontrole radi lakšeg prepoznavanja i sprječavanja korupcije. Kontrole uključuju osiguravanje razdvajanja dužnosti, uspostavljanje odgovarajućih razina odobravanja transakcija ili aktivnosti, pregled i čuvanje propisane dokumentacije te uspostavljanje posebnih konta glavne knjige za evidentiranje određenih vrsta transakcija (poput darova, donacija i sponzorstava). Posebno u odnosu na financijske procese, uspostavljene su interne kontrole koje pomažu osigurati da financijske evidencije organizacije i pripadajuća popratna dokumentacija istinito i točno prikazuju poslovne događaje te da su transakcije pravilno evidentirane.	Članak 6. - Politički i dobrotvorni doprinosi i sponzorstva Članak 7. – Darovi i gostoprimstvo Članak 8. – Sukobi interesa Članak 9. – Financijsko izvještavanje i računovodstvo Članak 10. – Interna i vanjska suradnja Članak 11. – Elementi učinkovitog programa korporativne usklađenosti: financijsko izvještavanje i računovodstvo
G. Provode se kontinuirano praćenje i redovito testiranje operativnih procesa izloženih riziku korupcije i povezanih kontrola kako bi se utvrdilo funkcioniraju li elementi programa za sprječavanje korupcije na predviđeni način, uključujući provjeru pouzdanosti informacija.	Članak 11. – Elementi učinkovitog programa korporativne usklađenosti: praćenje i revizija
H. Uspostavljeni su protokoli za odgovor na incidente, izvještavanje i provedbu korektivnih mjera, uključujući standarde postupanja u slučaju kršenja pravila, protokole za provođenje istraga, postupke eskalacije razmjerne ozbiljnosti incidenta, preglede nakon incidenata i analize temeljnih uzroka. Organizacije analiziraju naučene lekcije proizašle iz poduzetih mjera te pokreću disciplinske i korektivne aktivnosti. Mjere u slučaju kršenja pravila primjenjuju se dosljedno i u skladu sa zakonskim zahtjevima te osiguravaju pravično i jednako postupanje u cijeloj organizaciji.	Članak 2. – Izvještavanje Članak 11. – Elementi učinkovitog programa korporativne usklađenosti: korektivne akcije i disciplinske mjere; vanjsko izvještavanje
I. Uspostavljene su prakse usmjerene na sprječavanje ponavljanja sličnih slučajeva i stvaranje okruženja kontinuiranog unaprjeđenja, poput analize mjera poduzetih u slučaju kršenja pravila radi utvrđivanja naučenih lekcija.	Članak 11. – Elementi učinkovitog programa korporativne usklađenosti: kontinuirano unapređenje

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

Prilog B. Scenariji praktične primjene

Sljedeći primjeri opisuju situacije u kojima je Tematski zahtjev za sprječavanje korupcije primjenjiv:

Primjer 1: Od interne revizije zatraženo je da procijeni kontrole povezane s novim portalom za bankovno poslovanje.

Od funkcija interne revizije često se traži procjena internih kontrola tijekom angažmana s izražavanjem uvjerenja, savjetodavnih angažmana ili implementacije novih sustava. U slučajevima kada je predmet angažmana s izražavanjem uvjerenja povezan s rizicima korupcije, funkcija interne revizije mora razmotriti relevantnost i utjecaj Tematskog zahtjeva za sprječavanje korupcije, a njegovu primjenu treba razmotriti i kod savjetodavnih angažmana.

Kod novog portala za bankovno poslovanje, kontrole kojima se osigurava razdvajanje dužnosti i sprječavaju sheme neovlaštenog preusmjeravanja novčanih sredstava predstavljale bi uobičajena područja na koja bi se usmjerio angažman interne revizije. Uzimajući u obzir Tematski zahtjev za sprječavanje korupcije, revizori bi također trebali provjeriti omogućuje li portal izravna plaćanja pojedincima ili trećim stranama uz zaobilaženje uobičajenih internih sustava i kontrolnih provjera.

Pitanja koja bi revizor mogao postaviti uključuju:

- Omogućuje li portal za bankovno poslovanje izravno plaćanje javnom dužnosniku (primjerice ako su odobrenja krivotvorena ili netočna)?
- Provodi li organizacija odgovarajuće provjere primatelja u odnosu na popise osoba i subjekata s kojima je poslovanje zabranjeno ili ograničeno kod jednokratnih ili ručnih plaćanja izvršenih putem portala?
- Kojim bi rizicima korupcije organizacija mogla biti izložena kada bi se sredstva izravno prenijela javnom dužnosniku ili osobi koja se nalazi pod sankcijama?

Tematski zahtjev služio bi internim revizorima kao stručni izvor i podloga za procjenu rizika korupcije povezanih s uvođenjem ovog novog portala.

Primjer 2: Angažman interne revizije provodi se u zemlji s visokim rizikom korupcije.

Svaka organizacija izložena je specifičnim rizicima korupcije ovisno o djelatnosti kojom se bavi i zemlji odnosno zemljama u kojima posluje. Funkcija interne revizije trebala bi biti upoznata s tim rizicima te koristiti Tematski zahtjev za sprječavanje korupcije kako bi, prema potrebi, prilagodila opseg angažmana. Iako širi opseg angažmana može biti tek neznatno povezan s korupcijom, neučinkoviti procesi i/ili interne kontrole procijenjeni tijekom angažmana mogu pridonijeti povećanju rizika korupcije.

Tijekom planiranja, u fazi definiranja opsega angažmana, revizori bi trebali koristiti Tematski zahtjev kako bi procijenili rizike korupcije kojima je organizacija izložena te utvrdili postoje li

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

relevantne interne kontrole za sprječavanje i otkrivanje korupcije. Tijekom provedbe angažmana revizori bi se trebali koristiti Tematskim zahtjevom i pripadajućim smjernicama pri provođenju revizijskih testova kako bi procijenili funkcioniraju li očekivane kontrole za sprječavanje korupcije na predviđeni način. Ako revizori utvrde nedostatne kontrole za sprječavanje korupcije ili nepostojanje takvih kontrola, trebali bi obratiti pozornost na pokazatelje ili anomalije koji mogu upućivati na neusklađenost. Ako se utvrde razlozi za zabrinutost, funkcija interne revizije trebala bi ih eskalirati unutar organizacije u skladu s utvrđenim zahtjevima.

Primjer 3: Planirano je ažuriranje postojećih pravnih i financijskih politika i procedura, a od interne revizije zatraženo je mišljenje o internim kontrolama

Politike i procedure predstavljaju način na koji organizacije dokumentiraju, provode i komuniciraju željene interne kontrole na razini cijele organizacije. Ti dokumenti sadržavaju kontrole, neovisno o tome jesu li one izričito prepoznate kao takve, koje utječu na sposobnost organizacije da spriječi i otkrije korupciju, ublaži rizike povezane s korupcijom te ih kontinuirano prati. Interna revizija trebala bi koristiti Tematski zahtjev za za sprječavanje korupcije kako bi procijenila uključuju li postojeće politike ključne elemente za sprječavanje korupcije i pridonose li sprječavanju korupcije u organizaciji.

U ovom primjeru pravni poslovi ažuriraju ili izrađuju internu proceduru za dokumentiranje darova i reprezentacije primljenih iz vanjskih izvora, primjerice od trećih strana. Od interne revizije zatraženo je da pregleda ažuriranu proceduru kako bi se utvrdilo jesu li uspostavljene odgovarajuće kontrole. Interni revizori mogli bi koristiti Tematski zahtjev za sprječavanje korupcije kako bi identificirali specifična područja rizika povezana s darovima i reprezentacijom te dali preporuke u pogledu vrsta odobrenja, dokumentacije i postupaka praćenja koji bi mogli pomoći u sprječavanju zlouporaba u ovom području.

Primjer 4: Od interne revizije zatraženo je da pomogne u procjeni slabosti kontrola utvrđenih tijekom istrage korupcije.

Ovisno o organizaciji, od internih revizora može se zatražiti stručno mišljenje o pitanjima povezanima s korupcijom, uključujući provođenje naknadnog pregleda, nakon završetka istrage, slabosti internih kontrola koje su dovele do neusklađenosti. U takvom se slučaju interna revizija može koristiti Tematskim zahtjevom za sprječavanje korupcije kao podlogom za procjenu kontrola za sprječavanje korupcije koje su trebale biti uspostavljene.

U konkretnom slučaju od interne revizije moglo bi se zatražiti da utvrdi koje kontrole nisu uspjele spriječiti da koruptivna treća strana primi neovlašteno isplaćena sredstva. Iako bi značajan dio pregleda mogao biti usmjeren na procese povezane s računima, plaćanjima i odobravanjima, Tematski zahtjev za sprječavanje korupcije može revizore usmjeriti i na preispitivanje procesa uvođenja treće strane u poslovni odnos.

Primjenjujući Tematski zahtjev, revizori bi mogli postaviti sljedeća pitanja: Je li provedena provjera treće strane temeljena na riziku? Koji su odgovori navedeni u upitniku za uvođenje treće strane u poslovni odnos? Je li treća strana imala potrebnu stručnost i odgovarajuće kvalifikacije za pružanje usluga za koje je angažirana? Odgovori na ta pitanja mogli bi ukazati na značajne nedostatke u procesu uvođenja treće strane u poslovni odnos koji su omogućili da do neusklađenosti uopće dođe.

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

Primjer 5: Provođenje angažmana interne revizije procesa odabira izvora nabave i opskrbnog lanca

Organizacijska jedinica nabave i odabira izvora nabave prisutne su u svim vrstama organizacija — od javnog i privatnog sektora do neprofitnih organizacija i društava čijim se dionicama javno trguje. U mnogim organizacijama upravo se kroz ovu organizacijsku jedinicu ostvaruje najveći dio potrošnje i suradnje s trećim stranama, a njeni zaposlenici mogu odlučivati o dodjeli ili uskraćivanju ugovora i poslovnih prilika. Nabava također može utjecati na to koje će treće strane biti uvedene u poslovni odnos i na koji način te je li proveden odgovarajući postupak odabira izvora nabave. Time se stvara mogućnost pojave korupcije unutar organizacije.

Kontrole u lancu opskrbe imaju ključnu ulogu u sprječavanju korupcije. Stoga angažman koji obuhvaća procese odabira izvora nabave i poslovanja lanca opskrbe ili povezane politike i procedure predstavlja vrstu angažmana u kojem se očekuje primjena Tematskog zahtjeva za sprječavanje korupcije. Revizori bi trebali koristiti područja rizika korupcije, koja su istaknuta u Tematskom zahtjevu, kao polaznu osnovu te prema potrebi proširiti programe rada angažmana i/ili opseg testiranja.

Primjer korištenja Tematskog zahtjeva kao smjernice za testiranje u okviru angažmana bio bi provjera sadržavaju li ugovori s trećim stranama standardne odredbe o zabrani korupcije. Takve odredbe jasno upozoravaju treću stranu da organizacija ne tolerira korupciju. Iako same odredbe ne mogu spriječiti korupciju, organizaciji mogu osigurati određena pravna sredstva ili zaštitu u slučaju da se treća strana uključi u koruptivne aktivnosti. Značajno zapažanje bilo bi, primjerice, utvrđenje da većina testiranih ugovora s trećim stranama sadržava takve odredbe, dok je istodobno identificiran ugovor s nekim od konzultanata iz kojeg su standardne odredbe za sprječavanje korupcije uklonjene.

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

Prilog C. Opcionalni alat za dokumentiranje

Od internih revizora očekuje se primjena profesionalne prosudbe pri utvrđivanju primjenjivosti pojedinih zahtjeva na temelju procjene rizika te odgovarajuće dokumentiranje razloga za izuzeće određenih zahtjeva. Primjena Tematskog zahtjeva može se dokumentirati u planu interne revizije ili u radnoj dokumentaciji angažmana, ovisno o profesionalnoj prosudbi revizora. Zahtjevi mogu biti obuhvaćeni jednim ili više angažmana interne revizije. Osim toga, nije nužno da svi zahtjevi budu primjenjivi. Obrazac za ispis u nastavku predstavlja jednu od mogućnosti dokumentiranja usklađenosti s Tematskim zahtjevom za sprječavanje korupcije, no njegova uporaba nije obvezna.

Korporativno upravljanje u području sprječavanja korupcije

Zahtjev	Pokrivenost (ispunjenje) zahtjeva ili obrazloženje isključenja	Referenca dokumentacije
A. Odbor i viši menadžment predani su borbi protiv korupcije unutar organizacije kroz program za sprječavanje korupcije koji uspostavlja viši menadžment, a koji odbor priznaje i nadzire te koji uključuje proaktivne i prilagodljive elemente. Ti su elementi usmjereni na nove i promjenjive rizike te su usklađeni s relevantnim propisima, organizacijskim vrijednostima i strategijama upravljanja rizicima. Viši menadžment promiče integritet uspostavljanjem jasnog „tona s vrha", nagrađivanjem etičkog postupanja te osiguravanjem poštivanja međunarodnih zakona i propisa i onih primjenjivih u pojedinoj jurisdikciji, kao i državnih ili organizacijskih politika za borbu protiv korupcije. Ako formalni program za sprječavanje korupcije nije uspostavljen, postoje ključne komponente sustava usklađenosti, poput edukacije, prijavljivanja, disciplinskih mjera i praćenja, kojima se transparentno upravlja rizicima povezanima s koruptivnim postupanjem.		

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

Zahtjev	Pokrivenost (ispunjenje) zahtjeva ili obrazloženje isključenja	Referenca dokumentacije
B. Uspostavljene su i dokumentirane politike kojima se definiraju i procjenjuju aktivnosti za sprječavanje korupcije. One obuhvaćaju etiku, prijavljivanje nepravilnosti i druge programe za otkrivanje neprimjerenih aktivnosti i postupanje po njima, kao i izvještavanje i disciplinske mjere. Politikama se definiraju zabranjena ponašanja, poput sukoba interesa koji proizlaze iz neprimjerenih darova, gostoprimstva ili zapošljavanja, te se utvrđuju postupci za suradnju s trećim stranama. Politike su usklađene s primjenjivim regulatornim i zakonskim zahtjevima te se periodično preispituju i prema potrebi ažuriraju.		
C. Definirane su uloge i odgovornosti povezane s upravljanjem programom organizacije za sprječavanje korupcije. Njima se detaljno utvrđuju odgovornosti za rukovođenje programom, njegovu provedbu i nadzor, uključujući način i trenutak prijavljivanja sumnji ili zabrinutosti, provođenje istraga te pozivanje zaposlenika na odgovornost za neprimjerene aktivnosti. Politikama i procedurama uređuje se način na koji se sumnje ili zabrinutosti prijavljuju i istražuju, utvrđuje se koga je potrebno obavijestiti te se definiraju načini povjerljive komunikacije kada je to potrebno. Osobe odgovorne za učinkovitost aktivnosti za sprječavanje korupcije imaju dostatna specijalistička znanja i vještine te odgovarajuću edukaciju u području sprječavanja korupcije, dovoljno visok položaj u organizacijskoj hijerarhiji, odgovarajuće ovlasti, podršku, resurse i autonomiju te pristup odboru, višem menadžmentu i pravnim savjetnicima.		

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

Zahtjev	Pokrivenost (ispunjenje) zahtjeva ili obrazloženje isključenja	Referenca dokumentacije
D. Protokoli za komunikaciju s relevantnim dionicima i donošenje odluka definirani su, transparentni i usklađeni s međunarodnim zakonima te zakonima primjenjivima u pojedinoj jurisdikciji. Protokoli uključuju periodično izvještavanje o uspješnosti, stanju rizika i usklađenosti te prijavljenim navodima o nepravilnostima (posebno kršenjima zakona i/ili propisa). Osim odbora i višeg menadžmenta, relevantni dionici mogu uključivati operativne funkcije, funkcije upravljanja rizicima, usklađenosti, pravne poslove i ljudske resurse, vanjske istražitelje i pružatelje usluga uvjerenja, tijela za provedbu zakona, informacijsku sigurnost, nabavu, javnost, izabrane dužnosnike i druge relevantne strane.		

Sprječavanje korupcije – upravljanje rizicima

Zahtjev	Pokrivenost (ispunjenje) zahtjeva ili obrazloženje isključenja	Referenca dokumentacije
A. Procesi kontinuiranog identificiranja, procjenjivanja, preispitivanja i upravljanja ključnim rizicima korupcije standardizirani su i sveobuhvatni. Procedure uključuju jasno definirane uloge i odgovornosti te na odgovarajući način obuhvaćaju ključne rizike korupcije relevantne za organizaciju. Pri procjeni rizika uzimaju se u obzir jurisdikcija u kojoj organizacija posluje i sve regulatorne promjene, angažiranje trećih strana, vrste roba i usluga koje organizacija proizvodi i razmjenjuje te interakcije s javnošću.		

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

Zahtjev	Pokrivenost (ispunjenje) zahtjeva ili obrazloženje isključenja	Referenca dokumentacije
B. Odgovori na rizike primjereni su i odgovarajući s obzirom na rangiranje i određivanje prioriteta rizika. Odgovori na rizike odobravaju se, provode, preispituju, prate i procjenjuju te se prema potrebi prilagođavaju.		
C. Uspostavljeni su procesi za rješavanje slučajeva povezanih s korupcijom te njihovu eskalaciju kada je to potrebno, uz jasno utvrđenu odgovornost za postupanje.		

Kontrolni procesi u području sprječavanja korupcije

Zahtjev	Pokrivenost (ispunjenje) zahtjeva ili obrazloženje isključenja	Referenca dokumentacije
A. Programom organizacije za sprječavanje korupcije i/ili elementima sustava usklađenosti osigurani su odgovarajući resursi te se oni redovito održavaju, a zajedno omogućuju sprječavanje i otkrivanje postupanja koja bi mogla dovesti do korupcije te poduzimanje korektivnih mjera u vezi s takvim postupanjem.		
B. Politike i procedure za sprječavanje korupcije sveobuhvatne su, primjereno prilagođene rizicima organizacije te se ažuriraju u skladu s aktualnom procjenom rizika. Te su politike i procedure jasne, komunicirane i dostupne svim zaposlenicima i relevantnim stranama te su, zajedno s etičkim standardima i organizacijskim vrijednostima, integrirane u svakodnevno poslovanje organizacije. Uspostavljene su posebne politike i procedure za upravljanje značajnim rizicima (vidjeti „Ključni rizici korupcije", stranica 3.).		

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

Zahtjev	Pokrivenost (ispunjenje) zahtjeva ili obrazloženje isključenja	Referenca dokumentacije
C. Programi edukacije i podizanja svijesti uspostavljeni su, redovito se provode i obvezni su za sve zaposlenike radi podizanja svijesti o politikama, procedurama i procesima za sprječavanje korupcije. Razina i specifičnost edukacije razmjerne su razini rizika korupcije povezanog s pojedinim radnim mjestom i pripadajućim dužnostima.		
D. Uspostavljeni su programi za prijavljivanje nepravilnosti ili drugi komplementarni mehanizmi prijavljivanja radi odvraćanja od pokušaja korupcije i njihova otkrivanja. Kanali za prijavljivanje nepravilnosti uspostavljeni su na odgovarajući način i primjereno zaštićeni, kao i osobe koje prijavljuju nepravilnosti. Postupci za prijavljivanje nepravilnosti usklađeni su s međunarodnim zakonima i/ili propisima te zakonima i/ili propisima primjenjivima u pojedinoj jurisdikciji.		
E. Uspostavljeni su protokoli dubinske analize (eng. due diligence) i kontrolne aktivnosti za upravljanje odnosima s trećim stranama te se njihova provedba prati. Treće strane uključuju dobavljače, izvođače, podizvođače, vanjske pružatelje usluga, druge agencije, konzultante te druge osobe ili subjekte koji djeluju u ime organizacije.		
F. Organizacija je uspostavila dostatne kontrole radi lakšeg prepoznavanja i sprječavanja korupcije. Kontrole uključuju osiguravanje razdvajanja dužnosti, uspostavljanje odgovarajućih razina odobravanja transakcija ili aktivnosti, pregled i čuvanje propisane dokumentacije te određivanje zasebnih konta glavne knjige za evidentiranje određenih vrsta transakcija (poput darova, donacija i sponzorstava). Posebno u		

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

Zahtjev	Pokrivenost (ispunjenje) zahtjeva ili obrazloženje isključenja	Referenca dokumentacije
odnosu na financijske procese, uspostavljene su interne kontrole koje pomažu osigurati da financijske evidencije organizacije i pripadajuća popratna dokumentacija istinito i točno prikazuju poslovne događaje te da su transakcije pravilno evidentirane (knjižene).		
G. Kontinuirano se prate i redovito testiraju operativni procesi izloženi riziku korupcije i povezane kontrole kako bi se utvrdilo funkcioniraju li elementi programa za sprječavanje korupcije na predviđeni način, uključujući provjeru pouzdanosti informacija.		
H. Uspostavljeni su protokoli za odgovor na incidente, izvještavanje i provedbu korektivnih mjera, uključujući standarde postupanja u slučaju kršenja pravila, protokole za provođenje istraga, postupke eskalacije razmjerne ozbiljnosti incidenta, preglede nakon incidenata i analize temeljnih uzroka. Organizacije razmatraju naučene lekcije proizašle iz mjera poduzetih u slučaju kršenja pravila te pokreću disciplinske i korektivne aktivnosti. Mjere u slučaju kršenja pravila primjenjuju se dosljedno i u skladu sa zakonskim zahtjevima te osiguravaju pravično i jednako postupanje u cijeloj organizaciji.		
I. Uspostavljene su prakse usmjerene na sprječavanje ponavljanja sličnih slučajeva i stvaranje okruženja kontinuiranog unaprjeđenja, poput analize mjera poduzetih u slučaju kršenja pravila radi utvrđivanja naučenih lekcija.		

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

Prilog D. Referentni izvori za sprječavanje korupcije

Pri izradi ovog Tematskog zahtjeva i Korisničkog vodiča korišteni su sljedeći ključni globalni izvori iz područja prijevara i korupcije, uključujući smjernice, standarde, zakonodavstvo i vodeće prakse:

- COSO ERM Smjernice za upravljanje rizikom prijevare, ožujak 2023.
- Direktiva EU-a o zaštiti prijavitelja nepravilnosti (Direktiva (EU) 2019/1937), listopad 2019.
- Smjernice za Zakon o sprječavanju koruptivnih praksi u inozemstvu (FCPA) – drugo izdanje, srpanj 2020.
- Procjena korporativnih programa usklađenosti (ECCP) Ministarstva pravosuđa SAD-a (DOJ), rujan 2024.
- Elementi korporativnog programa usklađenosti (DPA)
- Smjernice uz Zakon Ujedinjene Kraljevine o podmićivanju (UK Bribery Act – UKBA), ožujak 2011.
- Smjernice Francuske agencije za borbu protiv korupcije (AFA), prosinac 2020.
- ISO 37001: Sustavi upravljanja za sprječavanje podmićivanja, 2025.
- OECD: Konvencija o borbi protiv podmićivanja stranih javnih dužnosnika u međunarodnim poslovnim transakcijama, prosinac 2021.
- Pravila Međunarodne trgovačke komore (ICC) za borbu protiv korupcije, 2023.
- Konvencija Ujedinjenih naroda protiv korupcije, usvojena na Općoj skupštini Ujedinjenih naroda 31. listopada 2003.; stupila na snagu 14. prosinca 2005.
- Ured Ujedinjenih naroda za droge i kriminal (UNODC) i Globalni sporazum Ujedinjenih naroda (UN Global Compact), Program etike za sprječavanje korupcije i usklađenosti za poslovne organizacije: Praktični vodič (New York: Ujedinjeni narodi, 2026.).

Osim izvora navedenih na ovom popisu, interni revizori trebali bi uzeti u obzir primjenjive međunarodne, nacionalne i lokalne propise radi dobivanja dodatnih smjernica i osiguravanja usklađenosti.

©2026 The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana. Samo za osobnu upotrebu.

O Institutu internih revizora

Institut internih revizora (The Institute of Internal Auditors -) IIA je međunarodna strukovna udruga koja broji više od 265.000 članova diljem svijeta i dodijelila je više od 220,000 certifikata ovlaštenog internih revizora® (CIA®) diljem svijeta. Osnovano 1941. godine, IIA je diljem svijeta priznata kao vodeća organizacija u struci internih revizora u području standarda, certifikacija, obrazovanja, istraživanja i tehničkih smjernica. Za više informacija posjetite https://www.theiia.org.

Odricanje od odgovornosti

IIA objavljuje ovaj dokument u informativne i obrazovne svrhe. Ovaj materijal nije namijenjen pružanju konačnih odgovora na specifične pojedinačne okolnosti i kao takav namijenjen je samo kao vodič. IIA preporučuje traženje neovisnog stručnog savjeta koji se izravno odnosi na bilo koju specifičnu situaciju. IIA ne preuzima nikakvu odgovornost za bilo koga tko se isključivo oslanja na ovaj materijal.

Autorska prava

© 2026 The Institute of Internal Auditors, Inc. Sva prava pridržana. Za dopuštenje za reproduciranje obratite se na copyright@theiia.org.

Studeni 2026.

The Institute of Internal Auditors

Global Headquarters
The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101