

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Zásady a nástroje forenzního vyšetřování v podnikové praxi

**Principles and tools of forensic investigation in business
practice**

Dita Vaníčková

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dita VANÍČKOVÁ**
Osobní číslo: **K11B0535P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Zásady a nástroje forenzního vyšetřování v podnikové praxi**
Zadávatel katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Zásady pro vypracování:

1. Vymezte a srovnajte finanční a forenzní audit.
2. Specifikujte požadavky kladené na forenzního auditora.
3. Charakterizujte druhy podvodů a způsob jejich odhalení.
4. Objasněte zásady a nástroje forenzního vyšetřování na příkladu z praxe.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

- **DVOŘÁČEK, Jiří.** *Interní audit a kontrola. 2. přepr. a dopl. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-717-9805-3
- **SILVERSTONE, Howard.** *Forensic accounting and fraud investigation for non-experts. 3 rd. ed.* Hoboken, N.J.: Wiley, 2012. ISBN 978-111-8259-405
- **SINGLETON, Tommie; SINGLETON Aron J.** *Fraud auditing and forensic accounting. 4th ed.* Hoboken, N.J.: John Wiley, 2010. ISBN 04-705-6413-X

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jitka Zborková**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2014**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2013

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Zásady a nástroje forenzního vyšetřování v podnikové praxi“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 24. dubna 2015

.....
podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce vážené paní doktorce Jitce Zborkové za odborné vedení, cenné připomínky a náměty, které mi pro vypracování poskytla. Zároveň chci poděkovat auditorské společnosti za zprostředkování konzultací a doplnění praktických rad, zkušeností a příkladů pro zpracování praktické části bakalářské práce.

ÚVOD	7
1. CÍL A METODIKA PRÁCE.....	8
2. ROZLIŠENÍ FORENZNÍHO A FINANČNÍHO AUDITU.....	10
2.1 Forenzí audit neboli forenzí vyšetřování.....	11
2.2 Finanční audit.....	13
3. POŽADAVKY KLADENÉ NA FORENZNÍHO AUDITORA	15
3.1 Hard-skills	15
3.2 Soft-skills	16
3.3 Požadavky dané zákonem	17
4. ROZLIŠENÍ A CHARAKTERISTIKA PODVODŮ, PROFIL PODVODNÍKA	19
4.1 Podvod.....	19
4.2 Druhy podvodů.....	19
4.3 Zpronevěra majetku – schéma podvodů.....	21
4.3.1 Zpronevěra peněžního majetku.....	23
4.3.1.1 Fakturační schémata.....	23
4.3.1.2 Personální schémata	25
4.3.1.3 Schéma podvodů s proplacením firemních nákladů	26
4.3.1.4 Schéma falšování šeků	26
4.3.1.5 „Sebrání smetany“	27
4.3.1.6 Krádež peněz napřímo.....	28
4.3.2 Zpronevěra nepeněžního majetku	28
4.3.3 Prevenční prostředí v podniku	29
4.4 Profil podvodníka	30
4.5 Zpráva o podvodech vydávaná za Českou republiku.....	32

5.	ODHALOVÁNÍ A VYŠETŘOVÁNÍ PODVODŮ	33
5.1	Odhalování podvodu	34
5.1.1	Red flags u zpronevěry majetku.....	34
5.2	Shromáždění důkazů a druhy důkazů	36
5.2.1	Pravidla shromažďování důkazů.....	36
5.2.2	Druhy důkazů	37
5.3	Stanovení svědků, jejich vyslechnutí a výslech podezřelého	40
5.3.1	Stanovení vyslychaných a výběr prostor pro interview	40
5.3.2	Interview svědků a podezřelých	41
5.3.2.1	Přípravná a úvodní fáze interview	41
5.3.2.2	Psychologie dialogu auditora a dotazovaného	42
5.4	Auditorská zpráva.....	45
6.	Zásady a nástroje forenzního vyšetřování použité v praxi	47
6.1	Příklady zpronevěry peněžního majetku	47
6.1.1	Podvody s fakturačními schématy	47
6.1.1.1	Postup vyšetřování fakturačních schémat.....	51
6.1.2	Podvody u personálních schémat	51
6.1.3	Schéma podvodů s proplacením firemních nákladů	51
6.1.4	Sebrání smetany	52
6.1.5	Krádež peněz napřímo.....	55
6.2	Příklady zpronevěry nepeněžního majetku.....	57
	ZÁVĚR.....	59

ÚVOD

Podvod na pracovištích se může objevit v menší či větší míře téměř v jakémkoli odvětví ekonomiky. Tento fakt by si měli majitelé a manažeři podniků uvědomit a neměli by být přesvědčeni nesprávnou domněnkou, že „tohle se přeci u nás stát nemůže“. Pro každou společnost je nezbytné, aby se její řídicí pracovníci zamysleli nad opatřením, které bude podvodům efektivně čelit. O aktuálnosti tématu svědčí i skutečnost, že počet podvodů spáchaných vůči zaměstnavateli podle studií prováděných auditorskými společnostmi narůstá. [31]

Podvody na všech úrovních pracovních pozic (od řadových zaměstnanců až po vysoce postavené manažery), řeší forenzní audit neboli forenzní vyšetřování. Jedna z definic forenzního auditu říká, že jde o „audit zaměřený na odhalení účetních podvodů, zpronevěr a obdobných protiprávních stavů a jednání“. [34] Český překlad forenzní audit není zcela přesný. Cizojazyčná literatura uvádí většinou název „Fraud Auditing“ (auditing podvodu), „Forensic accounting“ (forenzní účetnictví) nebo „Fraud Investigation“ (vyšetřování podvodů). Nicméně v české literatuře je tento výraz používán, proto bude uváděn i v bakalářské práci.

Na tomto místě je vhodné objasnit pojem forenzní. Slovo forenzní vzniklo z latinského „forensis“ neboli „soudní“ a vztahuje se k *aplikaci vědeckých* metod, technik a postupů, které slouží k *vyšetřování, následnému ověřování důkazů a dokazování* spáchání trestného činu. [30] Forezních věd využívá obor kriminalistiky, rozlišuje se několik typů těchto věd – například forenzní medicína (vyšetřování příčin úmrtí) či forenzní psychologie (psychologie podezřelých). [33] K vyšetřovací části práce forenzního auditora taktéž patří použití určitých investigativních technik a postupů při dotazování svědků a podezřelých a při sběru důkazů. Nabízí se i zapojení psychologických faktorů při konání těchto interview. Auditor se tedy v některých oblastech své práce přibližuje k pátracím činnostem podobným těm, které vykonávají detektivové.

Bakalářská práce shrnuje nabízející se otázky vzniklé na základě přečtení tohoto krátkého představení k tématu. Téma bylo zpracováno ve snaze srozumitelně a přehledně popsat danou problematiku.

1. CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem práce je představení a objasnění metod a nástrojů forenzního vyšetřování na konkrétních příkladech z oblasti zaměstnaneckých podvodů. Bakalářská práce následně pro jednotlivé uvedené situace diskutuje a navrhuje možné způsoby zabezpečení pro eliminaci a pro zamezení výskytu těchto podvodů. Mezi *dílčí cíle* patří vysvětlit pojmy finanční a forenzní audit/auditor, rozlišit jednotlivá schémata podvodů, vytýčit slabé oblasti vedení, identifikovat znaky podvodu, objasnit sběr možných důkazů, vyslechnout svědky a podezřelé, navrhnout vhodnou prevenci.

Protože mezi známější druhy auditů patří audit finanční a interní, je v druhé a třetí kapitole vysvětlení těchto auditů/auditorů. Bude objasněna nejen podstata a rozdíly mezi finančním a forezním auditem, resp. finančním a forezním auditorem, ale budou vytýčeny i jejich společné znaky a jmenovatele. Společné rysy nalezneme jak v oblasti jednotného vzdělávání, tak i v konkrétních činnostech vykonávaných auditory. Oblast práce finančního auditora bude krátce představena.

Převážná většina textu je ale věnována práci forenzního auditora, jakožto vyšetřovatele podvodů. Podvody jsou rozděleny podle několika kritérií, text ale vysvětluje pouze podvody zaměstnanecké. Tedy ty podvody které jsou spáchány vůči společnosti. Záměrem kapitoly „Rozlišení a charakteristika podvodů, profil podvodníka“ je obeznámit čtenáře s jednotlivými druhy zaměstnaneckých podvodů, zmapovat způsob jejich provedení a vysvětlit možnosti prevence u každého druhu podvodu (uvedena jsou teoretická opatření i nástroje z praxe). Součástí zmíněné čtvrté kapitoly je i profilace typického podvodníka.

Pokud auditor podvod odhalí, následuje další část jeho práce – fáze vyšetřovací. Těmto činnostem se věnuje kapitola „Odhalování a vyšetřování podvodů“. Účelem této páté kapitoly je vysvětlit znaky, které na podvod ukazují a na základě kterých lze předpokládat, že k podvodu došlo. Následně je objasněno, v jakých krocích samotné vyšetřování probíhá. Je potřeba uvědomit si, že se nejedná pouze o investigaci (kam zařazujeme například sběr důkazů a rozhovory s relevantními osobami), ale vyšetřování zahrnuje i fázi přípravnou, plánovací a vyhodnocovací.

Praktická část v šesté kapitole zobrazuje konkrétní podvody spáchané v podnikové praxi. Praktická část bakalářské práce vznikla za spolupráce s auditorskou společností. U podvodu je uveden popis spáchání, parametry podvodu (pokud jsou známy – výše škody, počet pachatelů, délka trvání podvodu) a způsob odhalení. Vedle této charakteristiky podvodu jednotlivých příkladů jsou uvedeny i možná preventivní opatření. V rámci dodržení právních požadavků, které jsou mj. zmíněny v částech bakalářské práce, není uvedeno skutečné jméno společností, jména jednatelů nebo jiných se společností spojených osob či dalších zainteresovaných stran. Veškerá čísla (týkající se například výše škod) jsou v daném poměru změněna.

Všechny uvedené informace byly vypracovány na základě prostudovaných a v příloze uvedených knižních zdrojů, internetových zdrojů, zákonů a vyhlášek. Mezi hlavní zdroje patřila zejména anglicky psaná literatura. Tento druh auditů je v České republice (zkr. ČR) poměrně mladou oblastí ve srovnání s působením těchto auditorů v zahraničí například ve Spojených státech amerických (zkr. USA), proto české literatury nenalezneme mnoho. Bakalářská práce je vypracována na základě platné Metodiky k vypracování bakalářské práce z roku 2014 s použitím platných citačních norem.

2. ROZLIŠENÍ FORENZNÍHO A FINANČNÍHO AUDITU

Činnost auditu je úzce spojená s účetnictvím. Účetnictví se soustřeďuje na evidenci majetku a zdrojů jeho financování, audit cílí na ochranu daného majetku. Vymezení auditu má mnoho definic, například: „Audit je systematický proces objektivního získávání a vyhodnocování důkazů, týkajících se informací o ekonomických činnostech a událostech, s cílem zjistit míru souladu mezi těmito informacemi a stanovenými kritérii a sdělit výsledky zainteresovaným zájemcům.“ Velmi důležitým bodem definice je objektivita – auditoři musí pracovat nezávisle. [32]

Audit můžeme rozdělit na externí a interní. Služby externího auditu (jinými slovy finančního auditu) spočívají v revizi *finančního stavu* v podniku. Audit hodnotí stav hospodaření podniku, který porovnává s jeho ekonomickou a finanční situací. Kontroluje se i dodržování všeobecných účetních standardů. Odborníci, kteří externí audit provádějí, nikdy nejsou zaměstnanci podniku. Tento audit se provádí na základě sjednocených norem a postupů. Cílem interního auditu je zejména snaha o *efektivnější řízení* podniku a jeho procesů. Provádění interního auditu závisí na rozhodnutí společnosti, která audit objednala. [19]

Dalším druhem auditů jsou audity forenzní. Tento druh auditů je rozšířen zejména ve Spojených státech amerických, v České republice zatím není úplně běžný. Nicméně existuje zde již několik společností, které se i tímto druhem auditu zabývají. Za forenzní audit někdy bývá v České republice považován audit interní. Mezi těmito dvěma audity můžeme najít několik rozdílů. Interní audit, jak již bylo zmíněno, sleduje a zdokonaluje vnitřní procesy. Součástí forenzního auditu je také sledování vnitřních procesů, avšak jeho hlavním předmětem je podpora při podezření na podvodné jednání. Výsledky těchto auditů mohou sloužit jako důkazní prostředky při soudních řízeních. Forenzní auditoři poskytují i návrhy opatření sloužící k předcházení vzniku podvodů a následných soudních sporů. [25] V následujícím textu bude podrobněji vysvětlen a srovnán audit forenzní a finanční (externí).

2.1 Forezní audit neboli forezní vyšetřování

Forezním auditem rozumíme důkladnou kontrolu a prošetření podezřelé skutečnosti v podniku nezávislou osobou. Mezi činnosti forezního vyšetřování patří jak shromažďování a vyhodnocování finančních výkazů a analýz, tak i nefinančních informací. Nefinanční analýza znamená hledání souvislostí, které se skrývají za finančními dokumenty společnosti a na první pohled se mohou zdát v pořádku. Hledají se příčiny, které vedly k nepatřičným transakcím. Cílem je zjistit, zda nedošlo k podvodnému jednání.

Uplatňuje se metoda logické indukce, tedy skládání jednotlivých souvislostí v jeden celek. [1] Mezi nástroje zařazujeme i rozhovory se svědky dokazující podvod či hledání vazeb mezi podezřelými subjekty. [1] Forezní auditoři se rozhodují nejen na základě měřitelných parametrů, ale vkládají do svého úsudku i svoje zkušenosti či všeobecné a specifické znalosti z různých odvětví ekonomiky. Výstupem této analýzy je auditorská zpráva, která dokazuje, či vyvrací [1] podvodné jednání. Forezní audit vždy hledá konkrétní viníky. [2]

Interní auditoři

Jak již bylo zmíněno výše, v České republice jsou tyto auditoři známi spíše pod názvem interní auditoři. Interní auditoři provádí nezávislou poradenskou činnost, která má zajistit dosahování podnikových cílů tím, že dojde ke zlepšení vnitřních kontrolních procesů. Interní auditoři se sdružují v Českém institutu interních auditorů (ČIIA). Tento spolek je součástí mezinárodního institutu The Institute of Internal Auditors Inc. (Institut interních auditorů) založený roku 1941 v USA. Česká verze institutu působí v České republice od roku 1995. Cílem činnosti ČIIA je sdružovat osoby pracující v tomto odvětví a poskytovat jim informace o rozvoji interního auditu v ČR i zahraničí, seznamuje členy s postupy, které byly použity k řešení a publikuje materiály a časopis sloužící k rozšíření jejich znalostí. Auditoři mají možnost scházet se na vzdělávacích akcích, institut mohou požádat o radu. Certifikace získávána u ČIIA se česky nazývá „Certifikovaný interní auditor“ (zkr. CIA, z angl. Certified Internal Auditor). [14]

Asociace certifikovaných vyšetřovatelů podvodů

Dalším institutem, který sdružuje forenzní auditory a vyšetřovatele na podvod, je Asociace certifikovaných vyšetřovatelů podvodů (zkr. ACFE, angl. Association of Certified Fraud Examiners, dále ACFE). Asociace byla také založena v USA, roku 1988. Tato organizace pomáhá vyšetřovatelům, auditorům, ale i manažerům a jiným pracovníkům v oblasti podvodů. Jejím hlavním a jediným cílem je boj proti podvodům. Nabízí vzdělávací aktivity, možnost získat certifikaci vyšetřovatele podvodů a díky pořádaným seminářům a konferencím příležitost navázat nové kontakty. [5] Zmíněná certifikace vyšetřovatele podvodů (zkr. CFE, angl. Certified Fraud Examiner) je celosvětově vysoce uznávané osvědčení o způsobilosti vyšetřovat podvody. Mezi benefity, které podle oficiálních stránek ACFE tento certifikát přináší, řadíme rozšíření a prohloubení poznatků auditora, zvýšení jeho kredibility, ale i možnost zvýšení jeho příjmů. [6]

Asociace každoročně vydává tzv. „Zprávu národům ohledně zaměstnaneckých podvodů a pracovního zneužití“ (angl. The Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse), zkráceně „Zpráva národům“. Zjišťují se zde nejběžnější podvody a vyčísluje se, kolik tyto škody společnost stojí, kdo je typickým podvodníkem, nejčastější počet spolupachatelů a s tím spojená výše ztrát společnosti, v jakém odvětví ekonomiky jsou nejčastěji podvody spáchány, jaké druhy podvodů jsou nejběžnější, druhy poškozené společnosti aj. Data pro rok 2014 byla sbírána od října do prosince roku 2013 formou online ankety, zodpovědělo 34 615 certifikovaných vyšetřovatelů podvodů (angl. CFEs). Objevilo se zde i šest případů z České republiky. Jako součást ankety byli respondenti osloveni, aby popsali svůj první větší investigativní případ v oblasti zaměstnaneckých podvodů. Tento případ měl splňovat další podmínky – vyšetřování muselo být ukončené, podvod musel být spáchán od začátku roku 2012 do doby, kdy probíhala tato anketa, vyšetřovatel si musel být jistý, že podvodník byl správně identifikován. [6] Některé výsledky „Zprávy národům 2014“ budou zmíněny níže v textu. Výzkum o výskytu podvodů provádí i některé české auditorské společnosti. Například společnost PricewaterhouseCoopers (zkr. PwC) vydává podobnou zprávu za Českou republiku s názvem „Celosvětový průzkum hospodářské kriminality 2014“ s podnázvem Hospodářská kriminalita a

její „evoluce“. [31] Z výzkumu společnosti PwC budou uvedena čísla za Českou republiku ve čtvrté kapitole.

2.2 Finanční audit

Finanční audit se zaměřuje zejména na zhodnocení finančních výkazů společnosti neboli zhodnocení číselných výsledků. Cílem je zjistit příčinu podezřelých numerických nesrovnalostí a výkyvů a zvážit možnost chybného zaúčtování. Používanou metodou je dedukce, kdy je naopak problém rozkládán na malé části a hledají se jeho příčiny. [1] Tito auditoři využívají znalostí z účetnictví, kontrolují všeobecně platné účetní principy a vycházejí z všeobecně uznávaných auditorských standardů. Výstupem finančního auditu je zpráva auditora, která obsahuje – *úvod* zmiňující obecné informace o auditované osobě a identifikaci účetní závěrky, *rozsah* provedeného auditu, *stanovisko* auditora (auditorovo vyjádření, zda účetní výkazy podávají věrný a poctivý obraz účetnictví podniku a zda účetnictví odpovídá právním předpisům a účetním standardům), *jiné* vhodné informace, které auditor považuje za důležité sdělit. [3]

Finanční auditoři jsou zapsáni v profesní organizaci „Komora auditorů České republiky“. Komora byla založena roku 1993. Mezi některé funkce komory patří vedení a zveřejňování seznamu auditorů a auditorských společností a jejich asistentů, nabízí vzdělávací akce pro auditory a asistenty auditora, organizuje auditorské zkoušky, vydává odborné příručky a časopis pro auditory.

Auditorem povinně ověřená účetní závěrka

Důvod pro využití finančního auditu bývá nejčastěji daný zákonem o účetnictví. Některé účetní jednotky mají povinnost ověřovat účetní závěrku auditorem. Auditora při těchto povinných auditech určí nejvyšší orgán právnické osoby. Účetní závěrku ověřenou auditorem (řádnou nebo mimořádnou) jsou povinny mít *akciové společnosti*, které dosáhly v rozvahový den alespoň jednoho z těchto uvedených kritérií: (1) aktiva dosahují v celkové výši více než 40 mil. Kč (aktiva celkem znamenají úhrn aktiv z rozvahy v ocenění neupraveném o položky podle § 26 odst. 3 – což znamená aktiva neupravená o odpisy a o opravné položky), (2) roční úhrn čistého obratu přesahuje 80 mil. Kč („ročním úhrnem čistého obratu se pro účely tohoto zákona rozumí výše výnosů snížená o prodejní slevy a

dělená počtem započatých měsíců, po které trvalo účetní období, a vynásobená dvanáctí“ [20]), (3) průměrný přepočtený počet zaměstnanců v průběhu účetního období je vyšší než 50 zaměstnanců. [20] Na postup pro zjištění přepočteného počtu zaměstnanců zákon o účetnictví odkazuje na zákon o státní statistické službě. [21] Ten dále odkazuje na vyhlášku stanovující program statistického zjišťování pro daný rok. Pro rok 2015 nalezneme údaje v příloze vyhlášky č. 239/2014 Sb. pod bodem č. 36. Na stránkách Českého statistického úřadu je poté uvedena metodika výpočtu. [22] Zahrnují se sem všichni stálí i dočasní pracovníci, kteří vykonávají závislou práci. Patří sem i pracovníci s jinou než českou státní příslušností. Pracovníci, kteří vykonávají u stejného zaměstnavatele další práci navíc, se započítávají jako jedna osoba (například pokud zaměstnanec X pracuje na plný úvazek a k tomu na čtvrtinu dalšího pracovního úvazku, započítá se jako jedna osoba, v přepočteném počtu jako 1,25 osoby). Naopak do tohoto počtu se nezahrnují (budou uvedeny nejčastější typy zaměstnaneckých poměrů) pracovníci na mateřské dovolené, osoby na rodičovské dovolené, které současně nepracují pro daného zaměstnavatele, zaměstnanci s neplaceným volnem delším než čtyři týdny. Nejdříve dojde k výpočtu průměrného evidenčního počtu zaměstnanců na čtvrtletní bázi, který se vypočítá „jako aritmetický průměr průměrného počtu zaměstnanců za jednotlivé měsíce.“ [22] Nyní dojde k výpočtu průměrného evidenčního počtu zaměstnanců přepočteného na plně zaměstnané. Přepočítávají se zaměstnanci s kratší pracovní dobou, zaměstnanci v příležitostném pracovním poměru a zaměstnanci v dalším pracovním poměru u stejného zaměstnavatele. Výpočet je následující: „součin součinů průměrného evidenčního počtu zaměstnanců ve fyzických osobách za sledované období a příslušné délky jejich týdenního pracovního úvazku“ [22] (v hodinách) děleno „týdenní pracovní doba zavedená u zaměstnavatele“. [22] Pro *ostatní obchodní společnosti, družstva, podnikatele* platí, že musí splnit alespoň dvě ze tří uvedených kritérií k rozvahovému dni. [20]

3. POŽADAVKY KLADENÉ NA FORENZNÍHO AUDITORA

3.1 Hard-skills

Všechny odborné vědomosti získané učením a trénováním, nazýváme hard-skills neboli tvrdé dovednosti. Forezní auditor by měl mít vzdělání a zkušenosti nejen v oblasti finančního auditingu a účetnictví – forezní auditor taktéž skládá běžné auditorské zkoušky. Tyto zkoušky vyžadují znalosti všeobecné účetní teorie a zásad, standardy vztahující se k účetní závěrce a konsolidované účetní závěrce (účetní závěrka sestavená za skupinu podniků, sestavuje ji osoba, která má v těchto společnostech zastoupení jako osoba řídící, ovládající nebo s podstatným vlivem [24]), mezinárodní účetní standardy, finanční analýzy, manažerské účetnictví, řízení rizik a vnitřní kontrola, provádění a právní požadavky povinného auditu, auditorské standardy (mezinárodní i české), znalost etického kodexu, profesní etiky a dodržování nezávislosti. Prověřují se i znalosti těchto oborů: právo obchodních společností a správa řízení těchto společností, insolvenční právo, finanční právo (proces tvorby, rozdělování a používání peněz, řadíme sem daňové právo, poplatkové právo, apod.) [23], občanské a obchodní právo, pracovní právo a právo sociálního zabezpečení, daňová soustava, informační a výpočetní systémy, podniková, všeobecná a finanční ekonomie, matematika a statistika, zásady finančního řízení podniků. [3]

Do svého úsudku zahrnuje i všeobecný přehled z života a z reálného fungování podnikových procesů, nesleduje pouhý způsob zaznamenávání podnikatelských aktivit. Vychází ze zkušeností v konkrétních hospodářských odvětvích (bankovníctví, obchod, distribuce, aj. [1]). Někdy ale jeho znalosti nejsou v daných oborech dostačující, a proto jsou k vyšetřování přizváni i odborníci z těchto oborů. Například půjde-li o podvod v oblasti zasilatelství, k vyšetřování bude přizván odborník, který vysvětlí specifika a příslušnou legislativu daného oboru.

Mezi dovednosti a konkrétní činnosti, které by měl forezní auditor umět vykonávat, patří schopnost vést interní kontroly, vytvářet na ně posudky a identifikovat silné a slabé stránky těchto kontrol, zkonstruovat možné hrozby

podvodů na základě nalezených slabých částí kontroly, identifikovat sporné a netypické transakce spolu s podezřelými bankovními pohyby (příliš vysoké, příliš nízké, příliš časté, příliš vzácné, ve spojení s nezvyklou frekvencí, ve spojení s nezvyklými osobami), schopnost odlišit mezi lidskými chybami spojenými s vedením účetních a jiných finančních dokumentů a mezi podvodným jednáním, schopnost odhalit falešné faktury či jiné doklady, ničení evidence, nesrovnalosti ve finančních datech či výměnu originálních dokumentů za jiné, pozměněné. [1]

3.2 Soft-skills

Mezi soft-skills neboli měkké dovednosti řadíme ty, které máme spíše vrozené. Neznamena to ale nemožnost se některým těmto kompetencím naučit. Mezi nejdůležitější prvky měkkých dovedností patří logická úvaha, etika, interpersonální komunikace a schopnost vytvářet sociální síť, asertivní jednání, umění vyjednávat a řešit konflikty, schopnost adaptovat se na změny. [11]

Investigativní část forenzní expertízy zahrnuje shromažďování a interpretaci důkazů, které mají vypovídací hodnotu a logicky „zapadají“ do podvodu. Umění vést pohovor se svědky či svědčit jako odborný svědek – což vyžaduje komunikační dovednosti, kladení vhodných otázek, důvěryhodné vyzařování. V těchto situacích je nutné umět se vhodně, srozumitelně a přesvědčivě vyjadřovat, být schopen sebevědomě prezentovat nalezené skutečnosti. Mezi jeho měkkými dovednostmi by neměla chybět ani kreativita. Umění představit si, jak by situace vypadala za běžných podmínek, tedy pokud by nebyla podvodem. V druhé řadě dovednost představit si další alternativní scénáře řešení dané situace a vžít se do role a chování podvodníka, být empatický a mít dobrý úsudek. Při své práci musí být forenzní auditor neúprosný, vytrvalý a jít si za stanoveným cílem. Při vyšetřování musí zároveň ctít zásady fair play, být čestný, nenechat se strhnout osobními dojmy a názory, být objektivní. Každý audit musí být prováděn se skepticismem a auditor by neměl předpokládat, že management podniku je čestný a není do podvodu taktéž zahrnut. Mezi další osobní atributy patří schopnost analyzovat, identifikovat významné faktory, věnovat pozornost i zdánlivě nevýznamným detailům a dívat se na problém ze všech možných úhlů pohledu.

3.3 Požadavky dané zákonem

Z právního hlediska není pojem „forenzní auditor“ přesně vymezen. Zákony znají pouze pojem „auditor“ ve smyslu finančního auditora. Finanční auditoři jsou zapsáni v seznamu auditorů, který vede Komora auditorů ČR. [3] Nicméně i forenzní auditoři jsou povinni dodržovat zásady stanovené zákonem o auditorech.

Auditorské oprávnění je vydáno osobě, která úspěšně absolvovala vysokoškolské vzdělání, je způsobilá k právním úkonům, je bezúhonná, má splněnou odbornou praxi v oboru nejméně tři let jako asistent auditora, nesmí vykonávat další výdělečnou činnost, která je podnikáním, složila auditorskou zkoušku, nebyla v posledních deseti letech vyškrtuta ze seznamu auditorů či nepřišla o osvědčení, nemá nedoplatek na daních, poplatcích, pokutách či na pojistném, složila slib auditora. Povinností auditorů danou zákonem o auditorech, je průběžně si doplňovat vzdělání. Vzdělávací program stanovuje vnitřním předpisem Komora auditorů ČR. [3]

Velmi důležitou zákonnou zásadou je *nezávislost* všech auditorů, jak finančních, tak forenzních. „Auditor musí být při provádění auditorské činnosti nezávislý na auditované osobě a nesmí se podílet na jejím rozhodování.“ [3] Za ohrožení nezávislosti se dá považovat přímý i nepřímý vztah auditora a auditované osoby. Mezi tyto vztahy patří obchodní, pracovněprávní nebo jiný vztah. V těchto případech auditor nesmí audit provést. Nezávislost je porušena i v případě kontroly vlastních služeb auditora, při existenci vlastního zájmu, upřednostňování některých osob, správě majetku auditor musí buď zmírnit toto ohrožení, nebo v případě významného ohrožení i po uplatnění zmírňovacích opatření, nesmí audit provést. Pokud je auditor vyplácen z dané účetní jednotky za poskytování služeb, nesmí audit provést. Pokud se vyskytnou jakákoliv ohrožení nezávislosti, je auditor povinen všechna tato ohrožení, případně opatření pro zmírnění ohrožení, uvést ve zprávě.

Mezi další legislativní úpravu patří povinnost dodržovat *etický kodex* pro auditory a účetní znalce. Základní principy etického kodexu jsou – dodržování integrity neboli povinnost být upřímný a čestný, objektivita (nebýt zaujatý a hodnotit situaci profesně a odborně), odborná způsobilost a řádná péče (dbát o své odborné

znalosti dalším vzděláváním a aktualizovat si potřebné vědomosti), důvěrný charakter informací (povinnost mlčenlivosti), profesionální jednání (dodržování legislativy). [4] Povinnost mlčenlivosti je vymezena v zákoně o auditorech. Auditor má povinnost nesdělovat neveřejně známé skutečnosti zjištěné auditem třetím stranám. Tuto povinnost má i auditor, který na zakázce již nepracuje, nebo také auditor, který má dočasný či trvalý zákaz vykonávat auditorskou činnost.

4. ROZLIŠENÍ A CHARAKTERISTIKA PODVODŮ, PROFIL PODVODNÍKA

4.1 Podvod

V trestním zákoníku je podvod popsán takto: „Kdo sebe nebo jiného obohatí tím, že uvede někoho v omyl, využije něčího omylu nebo zamlčí podstatné skutečnosti, a způsobí tak na cizím majetku škodu ...“ [7] Na základě tohoto výkladu, lze říci, že jde o neoprávněný úmyslný čin, kdy pachatel uvádí někoho v omyl s cílem obohatit sebe nebo jinou osobu. Za podvodné jednání pokládáme i to, když pachatel využije cizího omylu ve svůj prospěch. Obohacením se nemyslí jen nabytí finančních prostředků, ale i například získání určité nespravedlivé nebo neopodstatněné výhody, kterou jiní nemají. Za neoprávněný čin je považována manipulace a falšování dokumentů nebo jiné podvodné jednání, lhaní, záměrně chybné podávání informací nebo úmyslné neříkání celé pravdy. Podvod může být chápán také jako všechno, co je v protikladu pravdy, spravedlnosti, čestnosti a rovnosti. [1] Teorie, která vysvětluje podvodné jednání, se nazývá *trojúhelník podvodu*. Kriminolog Donald R. Cressey, který se zabýval zpronevěrou, chtěl na základě rozhovoru s dvěma sty odsouzenými podvodníky zjistit, proč se dosud poctiví zaměstnanci dopustili podvodného jednání. Na základě jeho výzkumu byly identifikovány faktory ovlivňující spáchání podvodu. Tyto faktory zároveň tvoří vrcholy zmíněného trojúhelníku podvodu: (1) pohnutka (motiv ke spáchání podvodu), (2) příležitost ke spáchání podvodu, (3) zdůvodnění si podvodného jednání. [28] Více o podvodnících v kapitole 4.4. Profil podvodníka.

4.2 Druhy podvodů

Členění podvodů je několik, například podle Singletona [1] se člení takto – (1) podvody společnosti vůči vnějším subjektům (spotřebitelé, investoři, pojišťovny, banka, stát; těmto podvodům se bakalářská práce nevěnuje), (2) podvody vnějších a vnitřních subjektů vůči společnosti (zaměstnanci, dodavatelé), (3) podvody občanů vůči jinému občanovi (těmto podvodům se bakalářská práce nevěnuje).

Pokud zhodnotíme, v jakém vztahu byla poškozená společnost a pachatel, rozlišujeme interní a externí podvod – (1) interní podvod (zaměstnanecké podvody, podvody managementu různých úrovní), (2) externí podvody (spotřebitelé, dodavatelé).

Podvody společnosti vůči vnějším subjektům

Podvody, kdy se daná společnost dopouští protiprávního jednání vůči svému okolí. Mezi tyto podvody patří všechny formy upravování tržeb, zisků, hodnoty majetku, dluhů, ztrát, nezaznamenávání veškerých pohybů (vnějším podvedeným subjektem mohou být dodavatelé, věřitelé, stát, banka); prodej pod cenou nákladů (nekalá hospodářská soutěž); podvody vůči zákazníkům (kvalita poskytovaných produktů neodpovídá tomu, co bylo smluveno, klamavá reklama); daňové a pojistné podvody a ostatní podvody vůči státním organizacím; korupce ze strany daného podniku.

Podvody vnějších subjektů vůči společnosti

Může jít o podvody dodavatele, který prodá zboží nesjednané kvality, naučtuje vyšší částku, naučtuje za zboží, které ale nedodá; korupce zaměstnanců ze strany prodejců (s cílem získat preferenci při výběru dodavatele). Definice korupce podle asociace je definována takto „podvodné schéma, ve kterém zaměstnanec zneužije svého vlivu ve společnosti a poruší svoje povinnosti vůči zaměstnavateli s cílem získat přímý nebo nepřímý benefit.“ [10] Přímým benefitem se myslí peníze či jiné hmotné užitky, nepřímým bonusem například výhoda, kterou ostatní nemají, preference při výběru, získání zvýhodněných podmínek apod.

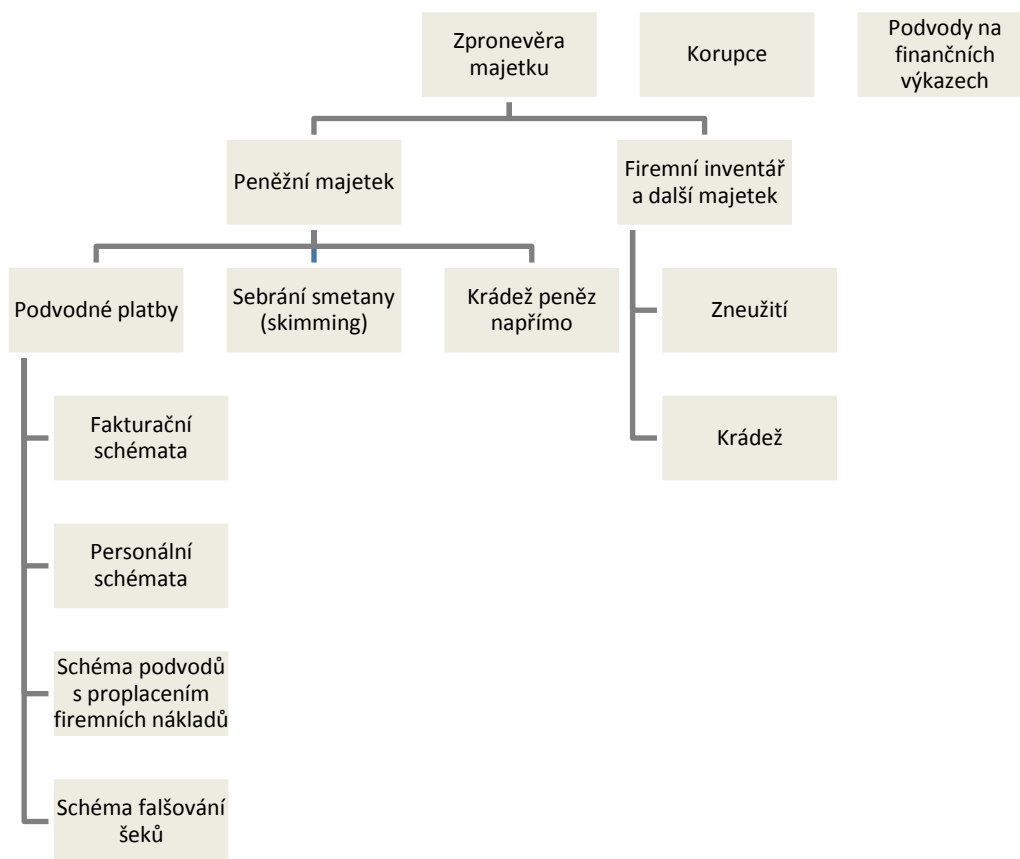
Podvody vnitřních subjektů vůči společnosti

Za tyto podvody považujeme všechny protiprávní činy způsobené vnitřními subjekty vůči postižené společnosti. Za vnitřní subjekty se považují řadoví zaměstnanci, management na všech úrovních, členové statutárního orgánu, vlastníci, akcionáři. Zaměstnanecký podvod neboli interní podvod (myšleno spáchaný i statutárním orgánem apod.) definuje ACFE jako „využití svého zaměstnání pro osobní výnos a to díky záměrnému zneužití nebo nesprávného použití zdrojů a majetku zaměstnavatele“. [10] Bakalářská práce se bude věnovat těmto podvodům.

Členění podle ACFE

Model pro rozlišování podvodů podle ACFE se nazývá „strom podvodů“ (angl. známé jako Fraud Tree) – viz obr. č. 1. Asociace rozlišuje v první fázi podvody na *zpronevěru majetku* (peněžního a věcného), *korupci* a *podvody na výkazech* (výkazy finančního i nefinančního charakteru). Toto členění bude v bakalářské práci použito, protože mnoho autorů vychází právě z rozdělení ACFE (například autoři Tommie W. Singleton a Aaron J. Singleton nebo částečně i Howard Silverstone).

Obr. č. 1: Členění podvodů podle ACFE



Pozn. Bakalářská práce se z tohoto rozdělení podvodů věnuje pouze zpronevěře majetku.

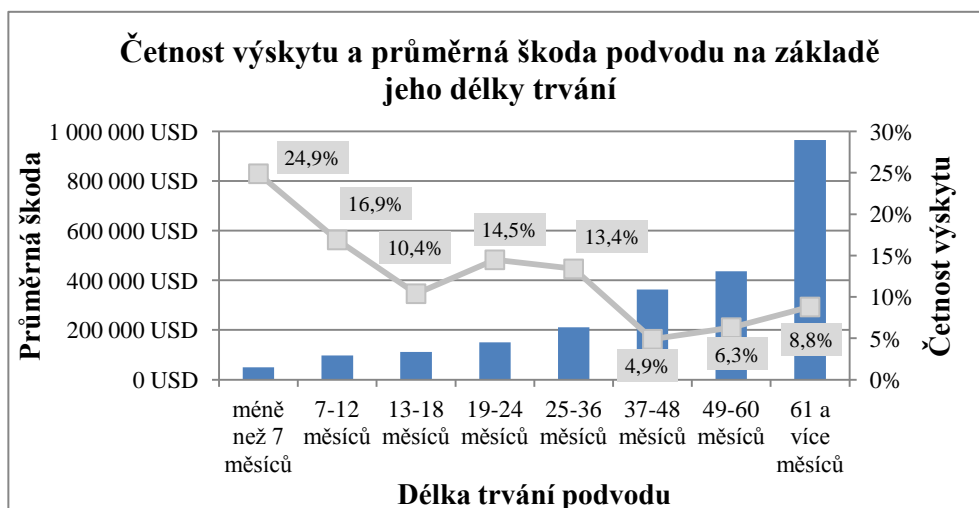
4.3 Zpronevěra majetku – schéma podvodů

Veškeré podvody můžeme shrnout do několika základních schémat. Tato schémata mají společné rysy, které se objevují téměř ve všech podvodech a na základě těchto rysů vyšetřovatelé zmapují, jak byl podvod spáchán. Schémata

budou rozebrána podle členění ACFE, zmíněna budou jen některá. Zpronevěru majetku rozdělujeme podle ACFE na dvě podseky – *zpronevěra peněz* a *zpronevěra firemního inventáře a jiného majetku*. Podle statistiky ACFE „Zpráva národům“ z roku 2014 jsou tyto podvody nejčastější, tvoří 85,4 % všech podvodů. [10] Průměrná ztráta způsobená zcizením majetku se pohybuje okolo 130 000 USD. Pokud rozdělíme zpronevěru na peníze a inventář, častěji dochází k defraudaci peněz. [1] Po úplnost informací korupce tvoří 36,8 % případů a průměrná ztráta činí 200 000 USD. Podvod na finančních výkazech se objevují v 9 % případů a způsobují největší průměrné ztráty – 1 000 000 USD. [10]

Report národům 2014 podává přehled i o době trvání podvodu. Existuje souvislost mezi tím, jak podvod dlouho trvá a jaká škoda je za danou dobu způsobena. Samozřejmě tu platí přímá úměra – čím déle podvod trvá, tím vyšší ztráta je způsobena. Pokud se ale podíváme na procento případů, jejichž páchání trvalo šedesát jedna a více měsíců, není takovýchto podvodů mnoho (mluvíme o 8,8 % pro report z roku 2014). Nejčastěji bývá podvod odhalen do sedmi měsíců od počátku podvádění (24,9 % případů). [10]

Obr. č. 2: Četnost výskytu a průměrná škoda podvodu na základě jeho délky trvání



Zdroj: vlastní zpracování dle The Report to the Nations: On Occupational Fraud and Abuse (2014), 2015

4.3.1 ZpronevĚra penĚžního majetku

ZpronevĚru penĚz můžeme dále rozdělit na podvodná jednání, kdy pachatel při podvodu *nepoužívá falešných dokladů* (například krádež penĚz napřímou z pokladny či úmyslné nezaznamenávání tržeb) a naopak na ty, kdy pachatel *vystavuje nesprávné či falešné faktury a jiné doklady* vyzývající k úhradě. Podvody využívající dokladů můžeme souhrnně nazvat jako podvodné platby (angl. fraudulent disbursements). Podvodné platby jsou uvedeny v podkapitolách 4.3.1.1 až 4.3.1.4.

Podvody s vystavením dokladu znamenají tok penĚz skrz bankovní účet nebo pokladnu společnosti. V účetnictví se podvodné transakce objeví jako legitimní úhrada, zjednodušeně řečeno výplata je ale ve skutečnosti realizována buď na základě nesprávných či neadekvátních dokladů. Podkladem pro placení může být i upravená karta příchodu zaměstnance, podle které požaduje úhradu za přesčasy.

4.3.1.1 Fakturační schémata

Fiktivní dodavatel – neexistující plnění

Jedním ze způsobů je vytvoření fiktivní společnosti (angl. shell company), jejímž cílem je pouze vystavovat falešné faktury jiným společnostem za neexistující zboží či služby. Pachatel, zaměstnanec nebo cizí osoba spřízněná se zaměstnancem-podvodníkem, si zvolí podobný název, aby tak zmátl osobu, která transakce v podvedené společnosti schvaluje. Příkladem může být společnost s názvem „ABC, s.r.o.“, která je skutečným dodavatelem. Fiktivní dodavatel ponese název „ABC CZ, s.r.o.“. Ve většině případů figuruje ve společnosti komplic, který zajistí, aby taková faktura prošla schvalovacím procesem. Podvodník ale také může využít nedostatečné kontroly v podniku a „schválit“ si tak platbu sám, či využít toho, že pracovník zodpovědný za schvalování plateb neprovádí kontrolu na takové úrovni, aby na podvodnou úhradu přišel. Díky jeho slabé kontrole přidá dodavatele do schváleného seznamu dodavatelů a faktura bude bez problémů zaplacená. Do těchto podvodů patří i varianta, kdy zaměstnanec vystaví stejně vypadající fakturu jako od skutečného dodavatele, ale se svým číslem účtu na plnění, která nebyla uskutečněna.

Existující dodavatel – neexistující plnění

Varianta, kdy existující dodavatel po domluvě se zaměstnancem-podvodníkem nafakturuje postižené společnosti zboží či služby, které ve skutečnosti nebyly poskytnuty a zaměstnanec společnosti poté zajistí úhradu takové faktury.

Existující dodavatel – záměrné chyby a změna účtu

Variantami tohoto schématu je přijetí faktur sice na existující dodání zboží či služby, ale za vyšší ceny, než bylo stanoveno, na nákup zboží s nižší kvalitou, ale kalkulace za výrobky s kvalitou vyšší, přijatá faktura se záměrnými chybami („chyba“ v celkovém součtu, naúčtování jiných než objednaných položek). Zaplacení takovýchto faktur je možné, protože sám podvodník schvaluje faktury nebo zodpovídá za výběr dodavatele. Tento podvod je páchán za pomoci komplice. Varianta je i faktura od existujícího dodavatele, která je zaplacena vícekrát – jednou na účet skutečného dodavatele, podruhé na účet zaměstnance. Méně povedenou variantou je pouze úhrada na vlastní účet, dodavateli tak není uhrazena jeho pohledávka, tudíž se na podvod brzy přijde.

Refundace na jiný účet

Pracovník nakoupí zboží, společnost, ve které pracuje, zaplatí fakturu. Poté zaměstnanec zboží vrátí s tím, že peníze mají být refundovány na jiný – zaměstnancův účet.

Nákupy pro osobní spotřebu

Patří sem nákupy zboží a služeb pro osobní spotřebu zaměstnanců, které jsou ale nevědomky hrazeny zaměstnavatelem. Zaměstnanec oprávněný k nákupům pro společnost předloží zaměstnavateli danou fakturu jako nákup pro potřeby společnosti. Řadíme sem i neoprávněné nákupy uskutečněné platební kartou společnosti.

Prevence spočívá v nastavení interních kontrol. Základním konceptem prevence je rozdělení činností souvisejících s účetnictvím a financemi podniku mezi několik osob – kontrola dokladů, jejich schvalování, zaznamenávání do systému a následná péče (archivace, zajištění přístupnosti/nepřístupnosti k dokladům). Schvalovací proces by měl, navíc mimo schvalování dokladů a nákupů pro

firemní účely, zahrnovat i schvalování vystavovaných dobropisů, požadovaných reklamací, seznamu dodavatelů (v potaz je nutné brát možnost skryté dohody zaměstnance s dodavatelem), poskytovaných slev či jiných zákaznických zvýhodnění. Samozřejmostí by mělo být důkladné zabezpečení nepřístupnosti k důležitým dokumentům, dokladům, firemním počítačům či nastavení různých úrovní přístupu do určitých složek pro různé pracovníky.

4.3.1.2 Personální schémata

Druhým typem podvodných plateb jsou podvody na personálních výkazech, které zajišťují výši výplaty mezd. Může jít například o vytvoření **nesprávně vykalkulované výplatní listiny** (vyšší částka, neexistující příplatky) nebo o **výplatu pro falešného zaměstnance**, který ve skutečnosti ve firmě nefiguruje, výplata pro takzvaného pracovníka-ducha. Osoba může být zcela fiktivní nebo reálná osoba domluvená s podvodníkem. Vyplácení nenáležící mzdy se podobá způsobu placení falešné faktury – podvodník musí zajistit, aby se takový zaměstnanec dostal na seznam zaměstnanců, kterým se vyplácí mzda a ta mu poté bude bez potíží vyplacena. Třetí variantou podvodu jsou **neoprávněné požadavky zaplacení provizí** (navýšený obrat o ve skutečnosti neuskutečněné prodeje), **nárokování zaplacení neuskutečněných přesčasů** na základě upravené karty příchodu zaměstnance, požadavek **zaplacení ve skutečnosti neodpracovaných hodin** (v případě časové a hodinové mzdy). [28]

Prevence spočívá v kontrole tvorby výplatních listin třetí nadřízenou osobou. Vzhledem ke skutečnosti, že znalost výše mezd jednotlivých pracovníků popř. kolegů by mohla způsobit nevoli mezi jednotlivými zaměstnanci, měla by mzdy kontrolovat nejvýše postavená osoba (majitel, vedoucí provozu), ve větších společnostech například personální oddělení (ve kterém opět musí fungovat určitá kontrola). Nárok na provize může být ověřován pomocí obratových reportů, které nezávisle vytváří někdo úplně jiný. Požadavek zaplatit přesčasy musí být doložen docházkou a zdůvodněním, proč k přesčasu došlo. Podkladem pro zaplacení odpracovaných hodin může být rozpis splněných prací v dané hodiny a kontrola třetí strany. Hlavní prevencí by měl být ale především důkladný výběr uchazečů o zaměstnání – tzv. pre-employment screening. Tato činnost se zabývá ověřováním

daného uchazeče. Ověřuje se jeho kvalifikace, reference, vzdělání, předešlé zkušenosti a zjišťují se o něm informace u předešlého zaměstnavatele. [29]

4.3.1.3 Schéma podvodů s proplacením firemních nákladů

Jedná se o požadavek zaplacení neadekvátních nebo smyšlených dokladů za náklady vydané na pracovní účely. Neadekvátní doklad znamená příliš vysoké výdaje, kdy například zaměstnanec při pracovní cestě nedodržel finanční limit za ubytování či předložil účet, který neodpovídá jeho cíly pracovní cesty. Zaměstnanec může požadovat uhrazení výdajů, které vydává za výdaje schválené vedením či požaduje náhradu za výdaje, které ve skutečnosti vůbec neproběhly. Varianta je požadavek duplicitní úhrady oprávněných nákupů zboží či služeb – poprvé zaplatí firemní kartou, podruhé žádá o hotovostní uhrazení. [28] **Prevencí** je opět rozdělení činností mezi více pracovníků. Nadřízený obchodníka schvaluje jeho výdaje na pracovní cestu, účtárna poté proplácí náklady ve schválené výši (informaci o schválené částce mu musí poskytnout nadřízený obchodníka, nikoli obchodník).

4.3.1.4 Schéma falšování šeků

Anglický název check tampering neboli schéma zahrnující podepisování se cizím jménem na bankovní šeky s cílem vyvolat dojem, že jde o skutečné instrumenty. Tyto podvody zahrnují – změnu oprávněné osoby, která může šeky vystavovat či zhotovení plné moci k vystavování šeků, změna příjemce šeku, zaměstnanec oprávněný k podpisu šeků si vystaví šek pro svůj prospěch. Podvodník předloží doklady, které slouží k výše uvedeným změnám, k podpisu oprávněné osobě spolu s ostatními nezfalšovanými doklady a doufá, že si podvodu nevšimne, nebo zfalšuje podpis oprávněné osoby. **Prevence** spočívá hlavně v řádné kontrole oprávněné osoby toho, co podepisuje. Možností je také nastavení podmínky dvou podpisů při požadavku vyplacení částky nad určitou stanovenou hranici. Interní kontrola spočívá v posouzení jednotlivých položek bankovního výpisu ještě předtím, než bude dokument kontrolovat osoba k tomu určená. Pokud ve výpisu zůstanou i po kontrole bez povšimnutí platby, které jsou podezřelé, podvodníkem je tato osoba. Protože v České republice není používání šeků jako platebního

prostředku běžné, nebude tento podvod více rozebrán. Podvod je uveden z důvodu dodržení úplnosti podvodného jednání „podvodné platby“.

4.3.1.5 „Sebrání smetany“

Anglicky v členění ACFE najdeme tento výraz jako „skimming“ neboli krádež účtenek či nevypsání účtenek. Jde o podvod, kdy podvodník zcizí peníze ještě předtím, než jsou tržby zaznamenány v účetnictví či jiné evidenci. Odhalení zpronevěry či dokonce povšimnutí, že peníze byly ukradeny, bývá obtížné. Skimming může souviset s tržbami, s pohledávkami či s různými formami náhrad. Schéma s tržbami znamená **úmyslné podceňování tržeb** (zaměstnanec prodá za plnou cenu, ale do účtenek uvede cenu se slevou) nebo **úmyslné nezaznamenávání tržeb** (zaměstnanec obdrží platbu za prodej zboží či služby, ale transakci nezaznamená v evidenci) nebo **prodej zboží a služeb za ceny mnohem vyšší**, než je cena stanovená podnikem (přebytek poté padne do kapsy podvodníka). Podvodník chce tímto ušetřit na daních (pokud jde například o majitele) nebo si chce nechat peníze pro sebe a neodvádět je majiteli (pracovník, který nezaneše všechny tržby). Příkladem, kdy podvodník v podvodu opravdu jen „slízne smetánku“ a nevynaloží skoro žádné úsilí, je **schéma s pohledávkami**. Pracovník využije příležitosti, kdy jeho zaměstnavateli vznikne určitý přeplatek (uznaná reklamace špatně vyčíslené faktury). Vracení peněz pracovník požaduje na svůj účet. Nebo varianta, kdy věřiteli (zaměstnavateli) vznikne pohledávka za poskytnuté služby či zboží. Podvodník zařídí, aby peníze od dlužníka směřovaly na jeho účet. Tato forma podvodu je oproti předchozím složitější. Podvodník musí být vůbec schopen zajistit platbu na svůj účet. Druhou překážkou je zajištění nevymahatelnosti pohledávky. Vzhledem k tomu, že pohledávky jsou v případě nezaplacení vymáhány (nejdříve zasíláním upomínek, následně možno i soudně), musí pachatel zajistit i toto riziko – nezasílat upomínky dlužníkovi a zajistit nevymáhání pohledávky. [28]

Prevence spočívá v zabránění toho, aby byl podvod vůbec spáchán. Je důležité nastavit dohled nad zaměstnanci v místě prodeje – kamery u pokladen. Nastavené pravidelné inventury odhalí, zda některé zboží chybí a zamezí se tak nezaznamenávání tržeb. Signálem pro podvod jsou chybějící účtenky v číselné řadě. Management by měl provádět neočekávané kontroly ihned po skončení

směny. K prevenci a následnému odhalení může pomoci i podobné upozornění v prodejně: „V případě, že neobdržíte účtenku, kontaktujte, prosím, vedení společnosti. Obdržíte poukázku na příští nákup.“ Tipem od zákazníka může být podvod odhalen. [1] Vhodnou metodou je použití metody „mystery shopping“ neboli nákup fiktivního zákazníka, který zjišťuje, jak celý prodejní proces funguje a zda jsou dodrženy všechny předepsané postupy. [28]

4.3.1.6 Krádež peněz napřímo

Do krádeží napřímo (angl. cash larceny) zahrnujeme zcizení takových peněz, které jsou již zaznamenány na některém z účetních dokladů. Odhalení krádeže je jednodušší než skimming schémata, protože lze lehce vyčíslit, kolik v pokladně chybí peněz a kdy ke ztrátě došlo (v případě pravidelných inventur). Jde o **krádež hotovosti v místě prodeje** (důkazem je tržba zaznamenaná v účtenkách), krádež hotovosti, která je určena ke **vkladu na podnikový bankovní účet** (důkazem jsou rozdílné částky na účtu „Peníze na cestě“, odlišné částky ve výdajovém pokladním dokladu a v částce uvedené v bankovním výpisu). [28] K utajení krádeže v průběhu prodeje může podvodník použít několik metod. Peníze mohou být doplněny z jiné pokladny (pokud společnost má více pokladen, podezřelým poté může být někdo jiný). Nebo pachatel pouze „sbírá drobky“ – pravidelně odcizuje malé částky, tento rozdíl je poté přisuzován například nepřesností v evidenci. Možností je i změna pokladních záznamů v pokladně (navýšené již existující pokladní doklady) či zničení pokladních dokladů. [28] **Prevence** by měla spočívat v pravidelných inventurách pokladny ve více lidech a v pravidelné kontrole bankovních výpisů.

4.3.2 Zpronevěra nepeněžního majetku

Nepeněžním majetkem je myšlen firemní inventář a další majetek společnosti. Rozlišujeme dvě podoby zpronevěry nepeněžního majetku – zneužití nebo krádež. **Zneužitím** se myslí používání (zapůjčování) podnikového majetku k soukromým účelům. **Krádež** může být provedena pouhým zcizením, kdy se pachatel nesnaží ukradený inventář „skrýt“. To znamená, nefalšuje dokumenty, které by oficiálně vyřazovaly majetek z důvodu opotřebení či z důvodu prodeje nadbytečného majetku. Ve výrobních nebo zpracujících podnicích může jít o snahu svést

chybějící materiál na stanovenou přirozenou normu úbytku materiálu. Druhou variantou je tedy používání falšovaných dokladů. Podvodník může zboží vyřadit z důvodu zastaralosti, zničení, prodeje či z důvodu reklasifikace na vzorky. Pachatel nemusí chybějící zboží vůbec ohlásit, do inventurních soupisů uvede klamavý počet zásob. Do této zpronevěry můžeme zařadit i tzv. **prodejní schémata** – prodej aktiv za nižší cenu, než která je zaměstnavatelem stanovená (poskytnutí slevy, prodej vyšší jakosti zboží za cenu jakosti nižší) či účtování odběrateli nižšího počtu kusů, než bylo skutečně odebráno. **Prevence** u tohoto typu podvodů spočívá ve vybavení prodejen, skladů, kanceláří nebo jiných podnikových prostor kamerovým systémem a v nastavení pravidelných i nahodilých inventurních kontrol.

4.3.3 Prevenční prostředí v podniku

Pro zabránění vzniku podvodů je nutné vytvořit ve společnosti prevenční prostředí, které je součástí celkové podnikové kultury a etické politiky. V podniku, který dodržuje veškeré právní a etické aspekty jak ve vztahu k zaměstnancům, tak i ve vztahu k okolí (dodavatelé, odběratelé), je menší pravděpodobnost, že dojde ke spáchání podvodu. Příkladem by měl jít hlavně top management podniku, který nastavuje ráz a „náladu“ celému podniku. Spravedlivý manažer, s přirozenou autoritou, silnou osobností a příkladným charakterem, který dokáže motivovat, pochválit, může svým chováním nastavit proti-podvodnou atmosféru, ve které si žádný zaměstnanec nedovolí podvádět.

Součástí zmíněné podnikové kultury je politika podvodů – to znamená jak daná společnost a její pracovníci vnímají podvod, jak se podvod řeší, jaké hrozí postihy, zda je podvod uveřejněn ostatním pracovníkům, jaké jsou nastaveny interní kontroly. Platí, že by nemělo být tolerováno žádné podvodné jednání a management musí přistupovat k řešení podvodů jednotně a vždy, když se přijde na podvod, dojde k potrestání. Současně by měl management podporovat zaměstnance v prevenci a odhalování podvodů, zavést podnikový systém ohlášení podvodů či podezření na podvod, přimět je k myšlení, že podvod je nepřístupný, zavést školení, které upozorňuje na hrozby podvodu pro celou společnost.

Hrozbou nemusí vždy být jen ztráty majetku, ale i špatná reputace společnosti na veřejnosti [13], dopad na vnímání značky, možnost negativního dopadu na morálku zaměstnanců [31] či odchod kvalifikovaných zaměstnanců, kteří nechtějí pracovat v podvodném prostředí. [13] Negativní vliv na morálku zaměstnanců může následně zapříčinit vznik dalších podvodů. [31] V tabulce nalezneme porovnání faktorů, které ovlivňují pravděpodobnost vzniku podvodu. Identifikací rizik se zabývá činnost „Fraud Risk Assessment“ neboli stanovení rizik podněcující vznik podvodu.

Tab. č. 1: Srovnání prostředí podniku s velkou versus s malou pravděpodobností vzniku podvodu

Faktor	Velké riziko vzniku	Malé riziko vzniku
Styl řízení podniku	Autokratický	Participativní
Orientace managementu	Nízká důvěra v pracovníky	Vysoká důvěra v pracovníky
Struktura vedení	Byrokratická	Kolegiální
Kontroly	Tvrdá disciplína Nelze přizpůsobit Vertikální	Systematická Možnost změn Horizontální
Autorita a plánování	Centralizované	Decentralizované
Plánování	Krátkodobé	Dlouhodobé
Výkon	Kvantitativní cíle Krátkodobé cíle Feedback negativní	Kvalitativní cíle Dlouhodobé cíle Feedback podporující
Reportování	Formální, psané, nejasná interní komunikace	Může být i neformální, ústní, jasná interní komunikace
Business etika a kultura	Nevyhraněná	Přesně definovaná
Interní vztahy	Nepřátelství, konkurence mezi zaměstnanci	Přátelství, konkurence mezi zaměstnanci, podporující se
Externí vztahy, vztahy ke konkurenci	Nepřátelské	Profesionální
Loajalita zaměstnanců	Nízká	Vysoká

Zdroj: vlastní zpracování dle T. W. Singleton a A. J. Singleton (2010), 2015

4.4 Profil podvodníka

Na tomto místě je vhodné vymezit si profil typického podvodníka podle ACFE. Obecný termín *podvodník* se popisuje jako někdo, kdo má zkušenosti s chodem

firmy, disponuje s citlivými údaji, má ve společnosti pozici vyžadující jeho důvěryhodnost a ke spáchání zločinu se mu vyskytne příležitost. Podle poslední Zprávy národům z roku 2014 nejvíce zločinů spáchají muži ve věku třicet jedna až čtyřicet pět let, přičemž největší zastoupení má skupina čtyřicet jedna až čtyřicet pět let. Průměrná ztráta vzniklá podvodem se zvyšuje spolu s věkem. Například průměrná škoda u pachatele věkové skupiny 46-50 je za rok 2014 190 000 USD, u pachatele staršího šedesát let je průměrná ztráta 450 000 USD. Tato tendence může souviset se skutečností, že do vyšších pozic (které vyžadují i větší stupeň oprávnění a kompetencí) jsou dosazováni starší pracovníci. I vzdělání ovlivňuje výši škody. Podvodníci s vysokoškolským vzděláním způsobí dvaapůlkrát vyšší škodu, než podvodníci se středoškolským nebo nižším vzděláním. Zajímavá je i skutečnost, že tito podvodníci do spáchání přestupku nemají žádné kriminální záznamy z minulosti. Nicméně tento fakt nemusí mít přímý vliv na výši škody. Výše ztráty bude spíše souviset postavením podvodníka v hierarchii a jeho pravomocemi.

Podle zprávy ACFE z roku 2014 nejvíce podvodů spáchají zaměstnanci (42 %), druzí se umisťují manažeři (36,2 %), třetí vlastníci a výkonní ředitelé (18,6 %). Platí spíše přímá úměra mezi postavením a výší průměrné škody – majitelé a výkonní ředitelé způsobují v průměru škodu za 500 000 USD, manažeři za 130 000 USD, zaměstnanci za 75 000 USD. Report národům 2014 vyčísluje i průměrnou dobu trvání zločinu (počítáno od doby, kdy podvod začal do doby, kdy byl odhalen). Podvody spáchané zaměstnanci trvají v průměru dvanáct měsíců, manažeři páchají podvod v průměru osmnáct měsíců, průměrná doba u vlastníků a výkonných ředitelů je dvacet čtyři měsíců. Nejvyšší trvání podvodů u majitelů a výkonných ředitelů je způsobeno jejich postavením a možností vyhnout se kontrole. [10]

Podle Zprávy národům 2014 je většina podvodů spáchána bez spolupachatele (54,9 %). Platí, že podvody spáchané ve spolupráci s někým dalším dosahují vyšších ztrát, ale jejich procento výskytu není tak vysoké a s přibývajícím počtem pachatelů procento výskytu klesá. Například podvod v dohodě s dalším pachatelem z celkového počtu podvodů tvoří 17,2 %, podvod v dohodě s dvěma pachateli se vyskytuje v 9,6 % případech, podvod v dohodě s třemi komplici se

vyskytuje v 5,2 % případů. Zajímavé je, že podvod s pěti a více pachateli má vyšší zastoupení než předchozí dva případy, procento je 13,1. Podle studie ACFE z roku 2014 dosahují průměrné ztráty z podvodu bez komplice 80 000 USD, podvody s jedním komplicem 200 000 USD, podvody s dvěma komplicemi 355 000 USD. Ve všech třech sledovaných pozicích (zaměstnanci, manažeři, vlastníci/výkonní ředitelé) převažuje větší množství případů spáchanými muži, jejich průměrně zcizená částka je také vyšší. Tento fakt ale může být ovlivněn nižším výskytem žen ve vyšších pracovních pozicích.

Jak je tedy možné, že se takový člověk rozhodne porušit zákon? Autoři Weisburd a Waring ve své knížce „White-collar crime and criminal careers“ rozdělují dva typy pachatelů – (1) Krizoví podvodníci, (2) Podvodníci příležitosti. [9] Krizové podvodníky donutí k takovému činu buď krize v profesionálním, nebo soukromém životě (například finanční tíseň). Druhý typ podvodníků využívá příležitosti zcizit peníze nebo se nějak jinak obohatit na úkor jiných.

4.5 Zpráva o podvodech vydávaná za Českou republiku

Jak již bylo zmíněno, za Českou republiku vydává zprávu o podvodných jednáních například auditorská společnost PricewaterhouseCoopers. Nyní budou představeny nejdůležitější zjištěné body. Z oslovených společností 48 % uvedlo, že se setkaly s hospodářskou kriminalitou. Vůči sledování v roce 2011 se jedná o nárůst (v roce 2011 se s hospodářskou kriminalitou setkalo 38 %). Nejčastěji se podvodníci-zaměstnanci dopouštějí hospodářské kriminality v oblasti krádeží a zpronevěry majetku (80 % případů). Podle této nejnovější zprávy narůstají podvody spáchané prostřednictvím internetu (počítačová kriminalita dosahuje v ČR 31 % případů, sledování v roce 2011 zaznamenalo 13 % případů). Do samostatného sledování byl nově zařazen podvod v nákupním procesu. Podvod v nákupu zaznamenalo 29 % dotazovaných společností, nejčastějším typem je nevhodný výběr dodavatele spočívající ve skryté dohodě s obchodním partnerem. Průzkum zjišťoval i důvod spáchání podvodu – 86 % pachatelů se dopustilo podvodu, protože se k němu naskytla příležitost.

5. ODHALOVÁNÍ A VYŠETŘOVÁNÍ PODVODŮ

Podvod, jeho odhalení a následně prošetřování prochází těmito fázemi:

- a) SPÁCHÁNÍ PODVODU – (1) *motiv* k podvodnému jednání (finanční, materiální, pomsta, psychický, v případě podvodníků příležitosti – uvědomění si, že má člověk možnost získat více) a následné *odůvodnění si* podvodného jednání, (2) *příležitost* (podvodník vycítí příležitost spáchat podvod), (3) *spáchání* podvodu (většina podvodů má svoje neměnné schéma, které „dodržuje“ každý podvodník), (4) *snaha o skrytí* zločinu (zničení dokumentů, změna dokladů, falšování dokumentů)
- b) ODHALENÍ PODVODU – (5) *red flags* (červené vlajky) – typické ukazatele podvodu, (6) zprvu *podezření* jedné nebo několika málo osob, že došlo k podvodu (management, spolupracovník, interní analýza s neuspokojivým výsledkem, výsledek z finančního auditu nebo jiné kontroly), později může dojít k všeobecnému podezření, že došlo k pochybení (zjištění odchylek, speciální výjimky jen pro některé – ve smyslu například příliš vysokých odměn, ale i ve smyslu příliš nízkých odměn; náhodné objevení něčeho chybějícího – peníze, majetek, významné reporty, dokumenty, jiná data), (7) *forenzní auditor* a vytvoření teorie podvodu (identifikace nejpravděpodobnějšího schématu podvodu)
- c) VYŠETŘOVÁNÍ PODVODU – (8) shromáždění všech dostupných informací, *důkazů a dokumentů* spojených s podezřením a posouzení, zda získané podklady dávají logický smysl (angl. the logic of argument), (9) identifikace *svědků a jejich vyslechnutí*, porovnání vznesených tvrzení o podezření se získanými podklady, (10) analýza *chování podezřelé osoby* v rámci daného prostředí společnosti; zhodnocení, zda byl pro podvod motiv a příležitost, (11) odhalení podvodníka; pokud nedošlo ke zjištění, kdo je podvodníkem, je potřeba dalšího pátrání, (12) sepsání závěrečné zprávy, (12) možnost zažalovat podvodníka u soudu na základě důkazů ze závěrečné zprávy; forenzní auditor může působit jako odborný svědek

Spáchání podvodu bylo objasněno v předchozí čtvrté kapitole.

5.1 Odhalování podvodu

Nejčastějšími způsoby odhalení podle šetření ACFE z „Reportu národům“ z roku 2014 jsou *tipy* (42,2 % všech způsobů odhalení), druhým způsobem jsou *manažerská přezkoumání* (zpráva z roku 2014 uvádí 16 % případů), třetím způsobem jsou *interní audity* (14,1 %), čtvrtou možností je *náhoda* (6,8 %).

5.1.1 Red flags u zpronevěry majetku

K odhalení podvodu pomáhají typické znaky (angl. red flags), které se při podvodu objevují – patří sem změny chování u zaměstnance, ale i příznaky samotného podvodu v účetnictví, ve vnitřních evidencích, reportech a jiných dokumentech společnosti či v nastavených procesech fungování podniku (po spáchání podvodu může v určité části procesu dojít k nesrovnalostem).

Typické znaky zaměstnance, který zpronevěří majetek, pozorujeme ve změnách jeho chování. Není schopen se dívat lidem do očí, na výtky reaguje podrážděně, často ho přepadá vztek i při běžných problémech, jeho docházka může být nepravidelná, často si bere volno a může začít chodit do práce pozdě, má tendenci obviňovat ostatní pracovníky, pokud se v podniku řeší problém, je nespokojený a často si stěžuje na zaměstnavatele. Dochází i ke změnám v životním stylu – v případě rozsáhlých krádeží si zaměstnanec může dovolit kupovat luxusní zboží a služby, které doposud nemohl. U některých schémat naopak dochází k tomu, že si pracovník volno nebere vůbec – při výplatách pro zaměstnance-ducha. V jeho nepřítomnosti by se mohlo na podvod přijít. Krizoví podvodníci mají výrazné finanční problémy. V následujícím textu budou rozebrány typické znaky u některých podvodů.

Red flags u podvodů s účtovacími schématy

Při podvodu s vytvořením společnosti, která nese podobný název jako skutečný dodavatel, má takováto společnost místo adresy sídla uveden pouze P. O. Box, kdy si zásilky vyzvedává z uzamykatelné schránky umístěné na některé z pošt. Pozornost je nutné věnovat i číslům faktur, které mohou mít po sobě jdoucí čísla (znamenalo by to, že dodavatel pracuje jen pro danou společnost). Dalším znakem může být to, že dodavatel fakturuje pouze za služby (nejsou hmatatelné jako

zboží, může být těžší dokázat, zda byla služba vykonána či nikoli). Účtování položek, které nesouvisí s činností podniku, nákupy nadměrného množství, fakturace speciálních příplatků a vyšších cen, příliš časté objednávky určitého zboží či služby. Management si většinou zpracovává ziskové reporty, kde by měl být vidět pokles marže způsobný vyššími náklady. Na faktuře chybí IČO nebo DIČ, nebo má identifikační číslo neodpovídající formát (místo osmimístného čísla uvedeno devítimístné). Dodavatel, kterému je často placeno velmi rychle v porovnání s ostatními. Pokud je ve společnosti nastaven proces schvalování platby faktur nadřizenou osobou až od určité částky, faktury mohou být úmyslně vyčísleny těsně pod tuto hranici. Nadměrné pravidelné nákupy nepotřebného zboží, které jsou následně reklamovány a vráceny.

Red flags u podvodů s personálními schématy

Manažer by si měl vést evidenci nákladů minimálně na měsíční bázi. Pokud dojde k výraznému zvýšení nákladů na mzdy, je to první signál k podvodu. Výplatní páska je vystavena osobě, která si nikdy nebere dovolenou, nikdy není nemocná, není jí nikdy sražena žádná daň nebo jiné odvody, ani neuplatňuje odpočty na dani, v evidenci zaměstnanců má osoba místo adresy bydliště uveden P. O. Box nebo má stejnou adresu jako jiný zaměstnanec nebo je uvedena adresa příbuzného zaměstnance se stejnou adresou, chybí vyplněné telefonní číslo, nebo je vyplněno telefonní číslo jiného zaměstnance, nebo může být vyplněn pracovní telefonní kontakt, číslo účtu zaměstnance je stejné jako číslo účtu jiného zaměstnance. Nezapomínat by se nemělo ani na evidenci obrátů a provizí, které jsou na základě výše obrátu vyčíslovány. Pokud dojde k výraznému navýšení provizí v absolutní nebo procentní částce, je nutné náklady prověřit a nechat si vysvětlit, proč k nárůstu došlo. Ukazatelem jsou i nevysvětlené a nezvykle časté přesčasové hodiny. Kontrolou by měly projít i počty odpracovaných hodin běžných. Částky vyplácené na mzdu mají většinou nezaokrouhlenou podobu (kvůli odečteným daním a pojistného). Pokud při kontrole bankovních výpisů auditor nalezne pravidelně vyplácenou zaokrouhlenou částku, měl by skutečnost prověřit.

Red flags u skimming podvodů

Znakem jsou nízké obraty a nižší marže, než která byla stanovená a očekávaná.

Red flags u schémat s proplacením firemních nákladů

Pokud si zaměstnanec A, který požaduje proplacení firemních nákladů, neschvaluje platby sám, měl by zaměstnanec B, který tyto výplaty provádí požadovat schválení třetí odpovědnou stranou C (například podpis odpovědné třetí osoby na účtence). V případě, že osoba A nemá žádné takové schválení nebo si ho nechce opatřit, je takové jednání podezřelým znakem podvodu.

Red flags u krádeže peněz napřímo a ztráty nepeněžního majetku

Samozřejmostí by měly být pravidelné inventury pokladny, minimálně s účastí dvou zaměstnanců. Pokud dojde k jakémukoli rozdílu mezi skutečným a účetním stavem, je důvod k podezření. Jakékoli nesrovnalosti platí i pro nepeněžní majetek.

5.2 Shromáždění důkazů a druhy důkazů

5.2.1 Pravidla shromažďování důkazů

V případě, že na konci vyšetřování dojde k zažalování pachatele (případ by měl být od začátku směřován k tomu, aby byl podvod nějakým způsobem potrestán), musí být předloženy důkazy, které jasně dokazují vinu či nevinu podezřelého. Nejde jen o kvantitu předložených důkazů, ale i o jejich kvalitu. Podle českého občanského soudního řádu se za důkazní prostředky považují takové prostředky, kterými lze objasnit stav věci, výslech svědků, znalecký posudek, zprávy a vyjádření orgánů, fyzických osob a právnických osob a výslech účastníků. [16] Zákon o trestním řízení soudním zařazuje ještě výpověď obviněného. [17]

Podle nového občanského zákoníku je možné použít jako důkaz soukromě pořízenou (soukromě je myšleno bez účasti některého orgánu veřejné moci) audio nebo video nahrávku, která je pořízena bez souhlasu nebo vědomí nahrávané osoby v případě, že se jedná o projev neosobní povahy. Za osobní projev se nepovažují například projevy související s povoláním nebo podnikáním.

Důležitou zásadou pro důkazní materiály je předložit důkazy *relevantní* a *v dostatečné míře*. Takové, které plně souvisejí s případem a dostatečně dokazují, že pro spáchání zločinu byl motiv, že podvodník měl ke spáchání schopnost a

příležitost. Důkazy musí být *zásadní a hrát důležitou roli* v objasnění případu. Soudem může být nařízeno nepředkládat důkazy, které dokazují stejnou věc, ale jiným způsobem. Zajištění *kompetentnosti* znamená prezentaci důkazů kvalifikovaným a schopným svědkem. Rozlišujeme svědka faktů a expertního svědka. Svědek faktů popisuje, co se v podvodu stalo, jak podvod vnímá, co slyšel. Expertní svědek je vystudovaný profesionál a člověk mající zkušenosti v daném oboru. Takový svědek pouze nepopisuje, ale vyslovuje i názory, předpoklady, dojmy a závěry na spáchaný podvod, identifikuje jeho příčiny, analyzuje a hodnotí. Tímto svědkem mohou být forenzní auditoři v případě, že je zjištěný podvod postoupen soudnímu řízení. Více o svědcích v kapitole 5.3.

5.2.2 Druhy důkazů

Některé důkazy získá auditor přímo od zadavatele. Z listinných důkazů, tedy takových, které přímo dokazují, že došlo/nedošlo k podvodu [15], se může jednat o různé interní dokumenty, které jsou *vytvářeny společností* (sledování obrátů, nákladů, provizí, docházky, pokladních dokladů a faktur vystavených, finanční výkazy aj.) nebo *získávány od třetích stran* (faktury od dodavatele, dodací listy, smlouvy, bankovní výpisy apod.). Pro větší důvěryhodnost u soudu je lepší získat originály dokumentů. Spolu s převzetím dokumentů, by měl auditor získat od vedení společnosti informaci o nastavených interních procesech a o vnitřních směrnících společnosti.

Tyto směrnice by měly obecně podávat informace o tom, kdo za co zodpovídá. Jedná se o vytýčení zejména těchto informací:

- kdo má právo nahlížet do určitých dokumentů, informace o oběhu dokumentů, jejich archivaci a následné likvidaci [28]
- kdo kontroluje přijaté faktury, kdo vystavuje faktury klientům; osoba zodpovědná za výběr dodavatelů
- vymezení osob, které mají přístup do pokladny společnosti a specifikace míry oprávnění náklad s hotovostí (od určité hranice je dobré stanovit schvalování plateb nadřízenou osobou; vymezení výdajů, které mohou být vyplaceny bez schválení)

- jak probíhá schvalování plateb a kdo je zodpovědný (mohou být doplněny i podpisové vzory oprávněných osob schvalovat platby)
- kdo kontroluje nároky na provize či odpracované hodiny
- kdo vytváří různé reporty obrátů a nákladů, rozsah těchto reportů, termín, do kterého mají být vytvořeny
- kdo má přístup do určitých sdílených složek v podnikových počítačích
- aj.

Důkazy mohou mít i ne-papírovou podobu, tedy různé dokumenty uložené v počítačích pracovníků, nebo i dokumenty již smazané, které se dají obnovit, informace z podnikové emailové pošty, nebo i z již odstraněné emailové komunikace, navštívené webové stránky, zadané dotazy do vyhledávačů, navštívená místa v podnikových počítačových programech či navštívená místa na podnikových sdílených discích, změna v dokumentech umístěných na sdílených discích, zásah do přeinstalování práv uživatele počítače (pro přístup do různých programů, sdílených disků, složek).

Další důkazy auditor získává investigativní činností. Jde o nepřímé důkazy, které vyplývají z vazeb mezi osobami. Zdrojem pro získávání informací mohou být různé veřejně přístupné rejstříky a registry – *obchodní rejstřík, živnostenský rejstřík nebo jiné evidence ekonomických subjektů* (Evidence zemědělských podnikatelů, Registr zdravotnických zařízení, aj.). Obchodní rejstřík je vedený rejstříkovými soudy, oficiální stránky obchodního rejstříku jsou www.justice.cz. Živnostenský rejstřík je vedený Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR, jeho oficiální stránky jsou www.rzp.cz. V obchodním rejstříku lze získat tyto informace (jsou zmíněny jen ty informace, které by mohly být relevantní k objasnění podvodu): o majitelích společnosti, o jejich podílu na zisku a možnosti ovlivňovat společnost svými rozhodnutími, zapsání prokuristy, jejich věk, bydliště, sídlo společnosti, obor činnosti, výsledky hospodaření a struktura majetku (rozvaha). Informace v živnostenském rejstříku nejsou tak obsáhlé. Lze z něj zjistit pouze obor činnosti, sídlo fyzické podnikající osoby a datum vzniku živnostenského oprávnění.

Oficiálním informačním systémem, který sdružuje informace o ekonomických subjektech registrovaných v České republice, je ARES neboli Administrativní registr ekonomických subjektů. Stránky jsou ve správě ministerstva financí. Při shromažďování těchto informací je vhodnější použít tohoto oficiálního seznamu, kde najdeme aktualizovaná data. Mimo odkazu na obchodní a živnostenský rejstřík, jsou tu i další data, která jsou čerpána z ostatních oficiálních registrů státní správy. Například odkazy na oficiální stránky *Registru plátců daně z přidané hodnoty*, *Registru plátců spotřební a ekologické daně*, *Insolvenčního rejstříku* a další registry. [12] Užitečným zdrojem informací je i *katastr nemovitostí*. Jde také o veřejně přístupný seznam, kam může auditor nahlížet a pořizovat z něj výpisy, opisy či kopie. Podezřelé například může být nabytí nemovitostí v poměrně krátkém časovém úseku v porovnání s odhadovaným příjmem daného zaměstnance. Záznamy z Trestního rejstříku [18] či Registru vozidel může získávat jen samotný klient nebo některý státní orgán. Výpis z trestního rejstříku může být užitečný pro podezřelé osoby, které chtějí prokázat svoji „čistou“ trestní minulost. Bankovní registr klientských informací (zkr. BRKI) a Nebankovní registr klientských informací (zkr. NRKI) jsou také veřejně nepřístupné registry, uživateli jsou registrované finanční společnosti (banky, leasingové společnosti, úvěrové společnosti; výpis je možno poskytnut pouze samotnému klientovi).

Největším zdrojem pro získávání informací je *Internet*. Konkrétně pak webové stránky podezřelých společností či osob, profily na Facebooku a jiných sociálních sítích, účast na různých kulturních akcích, členství v profesních a zájmových aktivitách. Při hledání důkazů by auditor neměl zapomínat i na prohledání odpadkových košů podezřelého zaměstnance či odpadu po skartaci dokumentů.

Vhodné důkazní prostředky mohou být nalezeny i u obchodních partnerů, se kterými daná společnost spolupracuje. Auditor si může vyžádat faktury vystavené na tohoto odběratele či faktury přijaté od dodavatele, smlouvy podepsané s tímto partnerem, objednávky či jinou komunikaci, která proběhla mezi podezřelým pracovníkem a daným zákazníkem či dodavatelem. Zjištěním může být i to, že druhá strana nemá žádnou evidenci spolupráce s poškozenou společností, což

signalizuje účetní podvod – zaměstnanec například nechával proplácet výdaje, které vůbec neproběhly, platba mířila nejspíše na jeho účet.

5.3 Stanovení svědků, jejich vyslechnutí a výslech podezřelého

Dalším postupem, který auditoři používají, jsou výslechy možných svědků podvodu a podezřelých, popřípadě rozhovory s třetími stranami, které mají vztah k dané společnosti. Tato metoda je používána v případě, že nejde o vyšetřování v utajení. Auditoři někdy volí i další metody – sledování svědků a podezřelých, vystupují pod smyšlenou identitou, vyšetřují v utajení, získávání informací formou dotazníku. Tyto metody ale nebudou v bakalářské práci více rozebrány.

5.3.1 Stanovení vyslýchaných a výběr prostor pro interview

Je potřeba si uvědomit, že vždy, když dojde ke spáchání podvodu, existují svědci a evidence, která dokazuje vinu. Na začátku si auditor musí správně stanovit, kteří pracovníci ve společnosti mohou o daném podvodu více či méně vědět a jaké důkazy by mohli daní svědci přinést. V této fázi se proto shromažďují informace o jednotlivých pracovnících, o jejich pracovních povinnostech a právech, míru odpovědnosti, ale i jejich osobnostní a charakterové vlastnosti.

Problémem svědků může být, že nerozeznají běžné nepodvodné aktivity podvodníka od těch podvodných. Podvod je většinou proveden tak, aby vypadal jako legitimní pracovní úkon. Dotazující se auditor musí mezi svědky zařadit co nejvíce potenciálních informátorů a vyslýchat osoby tak, aby je náležitými otázkami navedl ke správnému závěru a k podání všech informací a zamezit tak zatajení některých faktů. Potenciálním zdrojem informací může být každý, kdo ví, jak pracovní proces probíhá nebo by měl probíhat. Nemělo by se zapomínat ani na bývalé spolupracovníky, u nichž je výhodou, že nemusí mít strach z narušení vztahů s podezřelým a mohou tak podat všechny informace, které znají. Nicméně existuje zde riziko zkreslených informací v případě, že se bývalý pracovník rozešel se společností nebo s některou osobou uvnitř společnosti ve zlém. Přikreslenými informacemi se snaží bývalý zaměstnanec poškodit podezřelého a vypovídá způsobem dokazující jeho vinu. Dotazovanými by mohli být: oběti, spolupracovníci, podřízení a nadřízení podezřelého, účetní, dodavatelé, konkurence. [8]

Vyslýchání svědků musí mít nejen správné načasování, ale i vhodně zvolené místo pro dotazování. Správným načasováním se myslí vybrat takovou příhodnou dobu, kdy dotazovaný nemá například naplánované obchodní schůzky či jinak vytížený program. Místo bude vybráno podle toho, kdo je dotazovaným – externí svědci (např. dodavatelé) budou raději tázáni ve svojí kanceláři nebo v neutrálním prostředí, naopak podezřelí budou raději vyslýcháni přímo ve společnosti. Interní svědci (spolupracovníci, nadřízení, podřízení apod.) mohou mít strach vypovídat proti kolegovi – možným řešením je interview provést v kanceláři auditora. [8] Obecná zásada, která platí při výběru vhodného místa, je nevybírat rušné prostředí, ideálně bez jakýchkoliv doplňků (na stěnách apod.). [27]

5.3.2 Interview svědků a podezřelých

Schopnost mluvit s relevantními osobami a podezřelými a přinutit je k uvolnění požadovaných informací, je základní dovednost forenzního vyšetřovatele. Sběr samotných dat a informací jako důkazů nestačí, nejsou dostatečně přesvědčující. Jako základní nástroj vyšetřovatel používá svůj instinkt, který mu podvědomě říká, kdo lže a kdo mluví pravdu. Úkolem auditora v této fázi je přinutit podezřelého přiznat se. [27] Proces vyšetřování se liší podle toho, kdo je dotazován. Interview rozdělujeme na *rozhovor* v případě nepodezřelých svědků a obětí, nebo o *výslech* v případě podezřelého. Jak již bylo dříve zmíněno, auditor k vyslýchání musí přistupovat se skepsí a odstupem, aby se zabránilo víře v nesprávné předpoklady, a aby nedošlo k úspěchaným a zkresleným rozhodnutím. [8]

5.3.2.1 Přípravná a úvodní fáze interview

Práce auditora začíná přípravnou fází na rozhovor či výslech. Vyšetřující auditor by si měl o dotazovaném zaměstnanci zjistit základní informace – úroveň vzdělání, typ zaměstnance (poctivost, včasnost příchodů do práce, plnění zadaných úkolů, vztahy na pracovišti, co si o něm myslí nadřízení). Efektivní interview závisí na vytvoření určitého vztahu auditora a dotazovaného. Klíčem k získání si tázaného je využít svých komunikačních dovedností a empatie. I nevinný vyslýcháný může být z rozhovoru vystresovaný – auditor proto může začít tzv. „small-talk“ neboli neformální konverzaci na různá obecná témata

(počasí apod.). [27] Počáteční fáze rozhovoru se svědky nebo podezřelými začíná monologem tázaného. Vyslýchanému je dán prostor k tomu, aby mohl podezřelou situaci vysvětlit tak, jak ji vidí, co si o ní myslí, co považuje za důležité zmínit. Pokud jde o podezřelého, má v této fázi právo na objasnění situace a vyjádření se k danému obvinění. V této části interview by auditor neměl líčení přerušovat, ani by interview nemělo být přerušováno něčím nebo někým jiným. Pouze v případě, že dotazovaný odbočuje od tématu, auditor zasáhne. Zjištěné skutečnosti auditor následně zpracovává a porovnává s ostatními výpověďmi a nalezenými důkazy.

5.3.2.2 Psychologie dialogu auditora a dotazovaného

Druhým stadiem rozhovoru je dialog mezi auditorem a svědky či podezřelým. Auditor se doptává na fakta a souvislosti předložené v monologu dotazovaného, dané informace se konkretizují a upřesňují. V této fázi vyslychající auditor využije svých dovedností v oblasti interpersonální komunikace a efektivního vyjednávání. [26] Kladením správných otázek a zapojením psychologických faktorů se auditor snaží přimět podezřelého k přiznání. Použité interview techniky a psychologické faktory byly zpracovány za použití přednášky „Rozhovor a výslech: dostaňte se nad rámec základů“ (angl. Interview and Interrogation: Getting Beyond the Basics), kterou zpracoval policejní analytik a certifikovaný vyšetřovatel podvodů Sherman R. McGrew. Pan Sherman je zároveň školitelem v ACFE v Londýně od roku 2012, přednáška je z roku 2013.

Aby došlo k požadovanému zjištění informací, musí auditor klást otázky *srozumitelně* (s ohledem na dosažené vzdělání a sociální zařazení), *jednoznačně* (aby došlo k pochopení cíle otázky), otázky směřující *k danému tématu* (v případě otázek, kde nemusí být zřejmý důvod jejich položení, je dobré smysl objasnit), *otevřené* (z důvodu motivace vyslychaného k širšímu rozvedení tématu), *logicky uspořádané* (v určité logické posloupnosti – od obecných otázek, po specifické dotazy). [26]

Příklady prvotních otázek: (1) Jaká je Vaše pozice v podniku?, (2) Za jaké úkoly v podniku zodpovídáte?, (3) Jaká je s těmito úkoly spojená odpovědnost?, (4) Slyšela jste o podvodu, který se stal? (vyšetřující sleduje, jak se dotazovaný chová, podezřelý je vystaven velkému stresu), (5) Co víte o daném podvodu?,

(6) Když jste poprvé o podvodu slyšela, kdo Vás napadl jako podezřelý? (nevinný nechce obviňovat někoho bez důkazů, velmi neochotně uvede 1-2 osoby, podezřelý chce mít co nejvíce podezřelých, „To mohl být kdokoliv.“ – vágní odpovědi), (7) Kdo je nejméně pravděpodobnou osobou, která by mohla podvod spáchat? (nevinní jsou velmi ochotní podat jména nepodezřelých a přesvědčit auditora, že by pan AL podvod určitě nespáchal, podezřelý by nejraději nevyloučil nikoho, jejich identifikace je opět vágní), (8) Jak by měla být osoba, která podvod spáchala, potrestána? Měla by přijít o práci? (nevinný chce pro podvodníka co nejvyšší trest, podezřelý podvod jako velký přestupek nevidí, podvod svádí na chybu, navrhuje méně závažné potrestání, zlehčuje). [27]

Způsob odpovídání na dotazy – Pokud dotazovaný zodpoví otázku jasným a rychlým „ne“, pravděpodobně se ničím neprovinil. Naopak pokud odpověď na otázku „Vzal jste ty peníze?“ zní: „Jestli jsem vzal ty peníze? Ne, nevzal“, pravděpodobně je dotazovaný pachatelem, nebo ví, kdo je zlodějem. Toto opakování položené otázky dává dotazovanému určitý čas na rozmyšlenou, jak odpovědět. Jedna lež vede ke lžím dalším a vymyšlené „příběhy“ do sebe musí zapadat. Odpověď nevinného bude ostrá až agresivní, neboť dotazovaný bude dotčen, že vůbec došlo k podezření na jeho stranu. [27]

Auditor musí pečlivě vážit slova, která používá – Měla by být použita slova se zmírněným významem – místo ukrást, lze použít potřebovat, například – „Máte ponětí, kdo, by měl potřebu ty peníze vzít?“. Cílem je zmírnit špatné vnímání podvodu a přinutit dotazovaného k přiznání – přesvědčit dotazovaného, že se dopustil chyby a ne zločinu, „chybovat může každý, nejste první ani poslední, kdo takto pochybil“. [27]

Vinní jsou před i při rozhovoru nervózní a pod stresem – Stres se projevuje neustálými dotazy mířenými na stranu auditora, aby podezřelý mohl podle toho, co auditor ví, upravovat své výroky. Ujišťuje se, aby sám sebe nedostal do pastí. Naopak nevinní nepotřebují takto přemýšlet – vysloví svoji obhajobu bez váhání. [27]

Nepřerušovat podezřelého – Další psychologický faktor, kdy vyšetřovatel nechá podezřelého mluvit, naslouchá mu. Po skončení vysvětlení ze strany podezřelého

auditor může zvýšit napětí tím, že nepřerušuje ticho, výrok nijak nekomentuje. To vyvolá u dotazovaného pocit dalšího nutného vysvětlení a tedy dalších lží. [27]

Vyšetřovatelský spis v objemném šanonu – Zmást podezřelého může i přinesený šanon se jménem podezřelého na vrchní straně, který obsahuje obrovské množství papírů a který se tváří jako dosud zjištěné skutečnosti vyšetřování. [27]

K výměně informací mezi tazatelem a dotazovaným neprobíhá jen na základě verbální komunikace. Vyšetřující auditor si všímá i *neverbální komunikace* – tedy gest, pohybů, doteků, mimiky (výrazy tváře), pohybu očí, paralingvistiky (tón řeči, hlasitost projevu, intonace řeči). Pomocí těchto prostředků na sebe dotazovaný prozrazuje svoje vnitřní pocity, stavy, nálady. V případě, že je člověk v napětí, stresu či jiných podobných stavech, neverbální signály na tyto pocity upozorní a zvýrazní je. [26] Metodou, jak s dotazovaným navázat vztah a přimět ho tak k vypovězení všech informací, které zná, je nepatrné zrcadlení těchto neverbálních znaků. Pokud tazatel nenápadně přizpůsobí svoji kineziku, zvýší šance na vzájemné porozumění a dotazovaný se nevědomky bude cítit příjemněji. Platí, že méně znamená více – vyšetřující napodobuje znaky pouze jemně, všímá si drobností – hlava ve stejné výši, stejná poloha rukou. Pomocí může i stejné uspořádání sedadel (nikdo nesedí v čele nebo proti oknu). [8]

Důležitým právním aspektem, který by měl auditor vzít v potaz, je upozornit dotazovaného, že z rozhovoru může kdykoliv odejít, může ho zastupovat právník a jeho účast na rozhovoru je dobrovolná. Právním důkazem toho, že tyto náležitosti byly dotazovanému představeny, je podepsaný dokument ze strany auditora a dotazovaného, který tyto náležitosti zmiňuje. [27] V průběhu rozhovoru dochází k zápisu všech skutečností, které dotazovaný vypověděl. Tyto zápisy jsou následně součástí závěrečné zprávy auditorů. Všechny informace uvedené dotazovaným musí být následně podloženy důkazy v evidenci (faktury, reporty apod.). Zjištění nesrovnalostí se následně ověřuje dalším rozhovorem. Pokud dojde k přiznání podezřelého, toto přiznání se spolu s pachatelem sepíše v písemné podobě, připíše se datum a čas přiznání a podepíše se oběma stranami. [27]

5.4 Auditorská zpráva

Finální činností auditorů je vytvoření závěrečné zprávy, která vysvětluje výsledky šetření, průzkumů a veškerých analýz, vysvětluje nalezené podvody, dokazuje či vyvrací podvodné jednání, popř. identifikuje podvodníka. Součástí zprávy je vytýčení nedostatků vnitřních kontrolních systémů, které byly při auditu objeveny a doporučení na zlepšení a odstranění těchto nedostatků. Na podezřelého pachatele je pouze upozorněno (případně je přiloženo přiznání) a záleží na posouzení managementu, zda podnikne právní kroky k jeho žalobě. Způsob řešení závisí na závažnosti případu a na vzniklé škodě.

V obsahové stránce je nutné zmínit tyto informace: (1) na základě čeho byl audit objednan (například na jaký typ podvodu je v daném podniku podezření), (2) jaké byly stanoveny cíle daného auditu, (3) použité pracovní postupy, rozsah provedených činností, (4) stanovisko auditora (posouzení auditora, jeho názor na podvodné jednání, doporučení pro zlepšení interních procesů).

Auditorská zpráva se zpracovává na základě tzv. auditorských pracovních materiálů. Do těchto materiálů jednotliví členové auditorského týmu průběžně zapisují potřebné informace, data, rozhovory se svědky. Členové auditorského týmu navíc mohou zpracovávat dílčí závěrečné zprávy, kde shrnují svoje zjištěné poznatky ve vyšetřování. Mezi pracovní materiály řadíme i veškeré důkazní materiály (například sken dokumentů) či dotazníky vyplněné od požadovaných zaměstnanců. Vedoucí auditorského týmu následně všechny tyto podklady a dílčí závěrečné zprávy shrne do jedné závěrečné forenzní zprávy. Závěry v ní uvedené musí být doloženy přesvědčivými důkazy. Doporučení musí být proveditelná, auditor by měl uvést přesně stanovené postupy a nástroje prevence a odpovědnou osobu, která by měla tato opatření zavést. [19] Samozřejmostí těchto zpráv je správný pravopis, pečlivá úprava, vhodná stylizace, logická posloupnost informací. Účinná zpráva má být stručná, věcná, přesná, jednoznačná, přehledná, s jasně formulovanými závěry, musí být napsána tak, aby jí mohl porozumět i neodborný čtenář, měla by být volena jednoduchá slova. [19]

Zpráva se nejdříve vyhotovuje v předběžné verzi, která je zkontrolována se zadavatelem auditu. Předběžná auditorská zpráva je zaslána auditovanému a

zároveň se stanoví schůzka, jejímž obsahem bude diskuze nad zjištěnými skutečnostmi a navrženými doporučeními. Na této schůzce jsou posléze projednány připomínky, formulační změny či jiná zpětná vazba auditovaného, kterou následně auditor zpracuje do konečné verze auditorské zprávy. [19]

6. Zásady a nástroje forenzního vyšetřování použité v praxi

V předchozích kapitolách vypsané druhy podvodů budou nyní zobrazeny na příkladech konkrétních společností z podnikové praxe. V daných podnikatelských subjektech vzniklo podezření na *možnost výskytu podvodů*, a proto bylo zavedeno opatření proti jeho vzniku (první typ zobrazených podvodných jednání). Nebo jde o *podvody již spáchané*, které byly následně odhaleny (druhý typ představených podvodných jednání). Podvody byly zpracovány ve spolupráci s auditorskou společností, některé podvody byly medializovány. Jak již bylo zmíněno, z důvodu ochrany údajů a z důvodu zachování povinnosti mlčenlivosti, nebudou použita žádná skutečná jména, názvy ani částky.

6.1 Příklady zpronevěry peněžního majetku

Bude použito výše uvedené členění podvodů podle Asociace certifikovaných vyšetřovatelů podvodů. *Spáchané podvody* (první typ), pokud je známo, zahrnují popis provedení, způsob odhalení, počet pachatelů, délku trvání, výši přibližné škody, vytýčení slabin kontrolního systému a navrhovaná prevenční opatření. *Popisy možných podvodů* (druhý typ) vysvětlují jejich pravděpodobné provedení a objasňují nastavené vnitřní kontrolní mechanismy zabraňující jejich vzniku.

6.1.1 Podvody s fakturačními schématy

Nákup náhradních dílů

Podvod byl spáchán ve společnosti zajišťující přepravu (pro zjednodušení dále AA). Předmětem služby bylo nakoupit určené náhradní díly za zákazníka CC od výrobní společnosti BB a následně zákazníkovi zajistit přepravu dílů na požadované místo. V podvodu figurovali dva pachatelé – zaměstnanec podvedené společnosti (Y), který zajišťoval asistovaný nákup i přepravu a zákazník (Z).

- **Popis podvodu** – zaměstnanec Y nakoupil požadované součástky (například v hodnotě 800 EUR) a nechal dovézt na místo určení (cena za přepravu například 50 EUR). Na přepravní společnost AA byla vystavena faktura od společnosti prodávající náhradní díly (BB). Zaměstnanec Y, protože měl oprávnění zadávat a spravovat platby bez předchozího schválení další osobou,

nechal tuto fakturu uhradit (800 EUR). Do podnikového informačního systému ale zadal pouze částku za přepravu (50 EUR). Následně byla vyfakturována pouze tato částka za dopravné.

- **Parametry podvodu** – těmito podvody připravil pachatel svého zaměstnavatele přibližně o ztrátu 10 000 EUR. Částky za uhrazené faktury byly mnohdy i vyšší než 800 EUR. Podvod trval necelý rok, než byl odhalen.
- **Odhalení podvodu** – podezření na podvod se objevilo v době nemoci daného zaměstnance Y. Zaměstnanec byl zodpovědný nejen za včasné hrazení přijatých faktur, ale i za kontrolu cen v informačním systému před fakturací klientům. V době jeho nepřítomnosti tuto práci převzal kolega, který objevil nesrovnalosti a chybějící údaje pro správné vystavení faktury. Nejdříve v dobré víře zjistit, jak byla služba zprocesována v minulých objednávkách, přečetl minulá vyúčtování této služby. Kolega projitím minulých dokladů odhalil podvod, který nahlásil managementu společnosti. Podvod byl ohlášen a nyní je škoda soudně vymáhána.
- **Slabinou vnitřní kontroly** byla odpovědnost pouze jednoho zaměstnance nejen za nákup zboží, ale i za platbu faktur přijatých a následné vystavení faktur zákazníkovi. Zprvu nebyl důvod pro podezření. Zákazník platil faktury za dopravu řádně a včas, zasilatelská společnost pro něj zařizovala i jiné přepravy, klient patřil mezi obratově vyšší zákazníky.

Prevenčí by měl být kontrolní mechanismus, který stanovuje schválení proplacení faktur nad určitou hranici některým z nadřízených. U těchto nestandardních služeb by měla být navíc zavedena kontrola vystavených faktur na zákazníka ze strany nadřízených nebo ze strany jiné třetí osoby. Třetí osoba porovná faktury vystavené s fakturami přijatými týkající se této služby. Vhodné je zvážit i kontrolní opatření prověřující obchodní partnery. Riziko nespočívá nejen v nevyfakturování nakoupeného zboží, ale nemusí dojít ani k započítání se službou souvisejících nákladů. Například zboží ze třetích zemí musí projít celním řízením – pracovník tuto položku neuvede na vystavené faktuře. Pracovník, který kontroluje, by se tedy měl zamyslet i nad dalšími možnými náklady, které mohly s tímto nákupem vzniknout. Neměl by kontrolovat pouze položky, které mu kolega-podvodník představí jako souhrnné náklady za nákup.

Falešné přijaté faktury I

Podvodníkem byla hlavní účetní státní instituce.

- **Popis** – podvod spočíval ve tvorbě fiktivních účetních operací, které byly podloženy zfalšovanými faktury vypadající jako skutečné doklady od dodavatele. Úřednice například nechávala proplácet faktury za spotřebu elektřiny města dvakrát – nejdříve na skutečný bankovní účet elektrárenské společnosti, podruhé na účet vlastní. Zaměstnankyně navíc zodpovídala za tvorbu rozpočtu na celý rok, kde s defraudovanou částkou již počítala. Záměrně tak kalkulaci upravovala. Zkreslené byly i měsíční kontroly účetnictví, kde pachatelka zaúčtovala částky tak, aby korunově přesně seděly a nepadl tak jediný důvod k podezření.
- **Parametry podvodu** – zpronevěra dosáhla škody přibližně čtyři miliony korun, podvod trval deset let. Trvání podvodu v délce deseti let není až tak obvyklé vzhledem k nejčastější délce sedm měsíců a méně (sedm měsíců a méně se vyskytuje v 24,9 % případů). Podvodů, trvajících šedesát jedna a více měsíců, je pouze 8,8 %. [10]
- **Odhalení podvodu** – podvod byl odhalen na základě tipu od manžela podezřelého. Náhodně si všiml, že se jí na účtu shromažďuje velké množství peněz, které nemohou pocházet z její mzdy. Na základě vzneseného podezření, byla provedena interní kontrola.

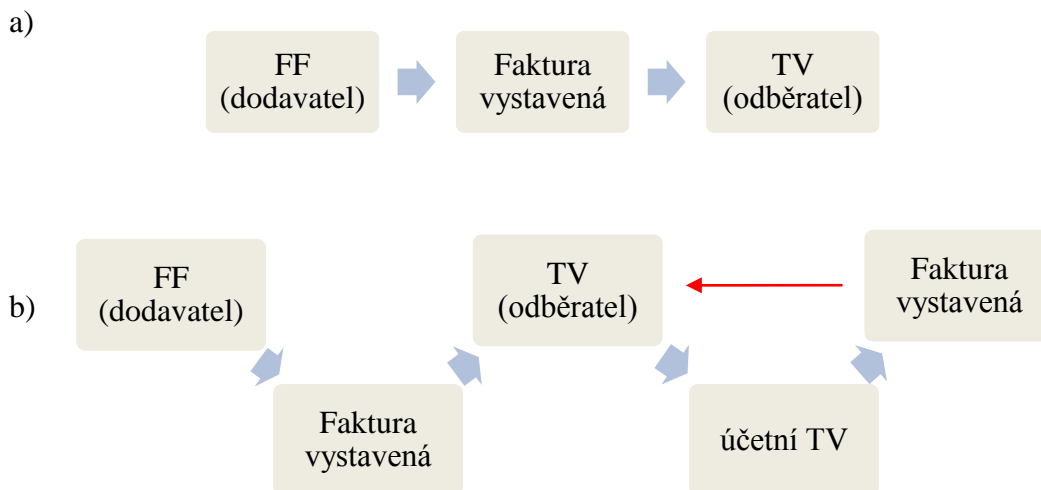
Falešné přijaté faktury II

Trochu odlišná verze podvodu s falešnými fakturami se stala v jedné nejmenované společnosti (FF), která natáčí televizní pořady pro soukromou televizi (TV).

- **Popis podvodu** – dodavatel FF vystavuje faktury na odběratele TV – první schéma a). Na druhém schéma b) je ukázáno, jak došlo ke spáchání podvodu vystavením falešné faktury. Účetní společnosti TV vystavovala faktury vypadající jako faktury od dodavatele FF. Tyto faktury následně vložila do účetnictví. Zároveň byly vystaveny výdajové pokladní doklady na jejich úhradu, které poté účetní vyinkasovala sama.

- **Parametry podvodu** – případ trval několik let, výše škody nebyla auditorskou společností přesně poskytnuta, ale pohybuje se v řádech několika milionů.

Obr. č. 3: Schéma fakturačního podvodu



- **Slabinou kontrolního mechanismu** u obou fakturačních podvodů - byl nedostatek interního dozoru. Osoba, která kontrolovala správnost faktur, zodpovídala i za uhrazení faktur. Faktury neprocházeli dalším schvalovacím procesem, proto bylo možné zaplatit vícekrát za stejnou službu či zboží.

Opatřením pro oba podvody s falešnými fakturami je opět rozdělení činností mezi více zaměstnanců. Jeden pracovník kontroluje faktury, jiný pracovník nebo nadřízený je schvaluje k proplácení. Vhodný je i měsíční monitoring zaplacených faktur (jejich obvyklá výše, počet faktur souvisejících s danou službou). V případě, že by toto opatření bylo zavedeno (a kontrolováno další osobou), nemohlo by dojít k tomu, že je proplacena dvakrát stejná služba (elektrina, určitá služba od společnosti FF).

V případě většího počtu zaměstnanců v jednom oddělení, může podvody odstranit rotace zaměstnanců. Všichni zaměstnanci v rámci jednoho oddělení by měli být vzájemně zastupitelní a měli by být schopni vykonávat i ty činnosti, které zpracovává jejich kolega. Nahodilou rotací jejich denních povinností mohou být odhaleny nejen záměrné, ale i nezáměrné chyby.

Úhrada na jiný bankovní účet

- **Popis podvodu** – klient auditorské společnosti s názvem ES byl před úpadkem. Všechny účetní společnosti ES podaly výpověď, mimo jednu. Tato účetní spoléhala na to, že ve společnosti zůstala jako poslední odpovědná osoba za finance a domnívala se, že nikdo jiný již nemá o účetnictví přehled. Zneužila této situace a na existující přijaté faktury (které byly dlouho po splatnosti a věřitelé již neočekávali úhradu), vytvořila příkazy k úhradě a faktury nechala proplatit na svůj bankovní účet.
- **Odhalení podvodu** – podvod byl nedlouho poté odhalen insolvenčním správcem odpovědným za vyrovnání závazků, účetní musela zcizené peníze vrátit. Škoda tedy společnosti nevznikla, podvod neměl dlouhého trvání. Vzhledem ke skutečnosti, že zaměstnavatel byl v úpadku, byl podvod řešen pouze okamžitým zrušením pracovního poměru.

6.1.1.1 Postup vyšetřování fakturačních schémat

Vyšetřování podvodů s fakturačními schématy začíná tím, že si vyšetřovatel projde přijaté faktury před tím, než je schválí pověřená osoba. Roztřídí si je podle dodavatelů a zjistí částky, které se platí obvykle a které jsou neobvyklé (příliš vysoké, za jiné účely/výrobky než je běžné, vícekrát v měsíci faktura za stejné plnění). Výdaje za pravidelně placené náklady přesáhnou celkový povolený rozpočet, pokud je stanoven. Následuje ověření si dodavatele v seznamu dodavatelů pro danou společnost (ověřuje se číslo účtu, fakturační údaje). Takto vyčleněným podezřelým dodavatelům se nezaplatí požadovaná faktura a faktura se mezi ostatní doklady nevrátí. Čeká se na reakci, zda se dodavatel ozve či zda se některý ze zaměstnanců začne o průběh úhrady faktury zajímat.

6.1.2 Podvody u personálních schémat

Tento podvod nebyl v žádné z auditovaných společností zaznamenán.

6.1.3 Schéma podvodů s proplacením firemních nákladů

Podvod byl spáchán ve společnosti zabývající se mezinárodní kamionovou přepravou. Zakázky, které firma zajišťovala, směřovaly zejména do východních zemí Evropy, jednalo se o přepravy na velké vzdálenosti.

- **Popis podvodu** – řidiči při doplnění pohonných hmot zaplatili určitou částku za naftu (2 000 Kč). Pokladní jim při placení nabídli vyměnit doklad za jiný – s vyšší částkou (3 000 Kč). Doklady, které jim byly nabídnuty, patřily ve skutečnosti někomu jinému – někomu, kdo si doklad při placení nevzal. Pokladní a řidič se domluvili na tom, že řidič zaplatí za doklad s vyšší částkou například 10 % z jeho částky (300 Kč). Řidič následně předložil tuto nesprávnou účtenku k vyúčtování a získal tak 700 Kč.
- **Odhalení podvodu** – jedním z výpomocných řidičů byl občas i majitel společnosti, proto postupem času bylo jednodušší přesněji vyčíslit, kolik bude cesta stát a odhalit tak, při jaké přepravě vznikly rozdíly.

Prevenčí je samozřejmě předběžná kalkulace nákladů na naftu a podle toho určená výše zálohy na cestu. Prevence se dále nabízí v oblasti výběru vhodných uchazečů.

6.1.4 Sebrání smetany

Billboardy

Tento podvod spáchán nebyl. Bude vysvětlen způsob, jakým by spáchán být mohl a interní opatření, které zabraňuje jeho vzniku.

- **Popis podvodu** – společnosti zabývající se výlepem billboardů a jiných reklam se ne každý měsíc podaří prodat všechny dostupné plochy, které vlastní. Pokud například billboard prodaný na dva měsíce nemá po uplynutí doby pronájmu využití pro jinou reklamu, stará reklama se nepřelepuje, aby nedocházelo ke vzniku zbytečných vícenákladů. Této situace může využít obchodník reklamní společnosti a prodat zákazníkovi pronájem i na další období. Peníze ale nebudou odvedeny na účet společnosti, nýbrž se stanou příjmem pouze pro obchodníka. Variantou podvodu je, že obchodník prodá nevyužitou plochu někomu jinému, než je objednatel na zmíněné dva měsíce. U těchto podvodů bude ve většině případů fungovat komplic, domluva mezi obchodníkem a společností, která si výlep kupuje. Obchodník totiž nevystavuje na tyto reklamy žádné faktury, kupující tak pravděpodobně bude o podvodu vědět a může tak požadovat nižší cenu.

Vedení společnosti zavedlo opatření eliminující podvody spočívající v podpisu čestného prohlášení obchodníka o neprodávání plochy bez souhlasu a vědomí zaměstnavatele. Takovéto čestné prohlášení se podepisuje při každém prodeji reklamní plochy. Při nedodržení pravidla a při odhalení podvodu má obchodník v pracovní smlouvě stanovenou pokutu, kterou musí uhradit. Vedením společnosti jsou prováděny namátkové neohlášené kontroly reklamních ploch, kdy jsou náhodně vybrány některé plochy, které jsou fyzicky a následně papírově zkontrolovány (kdo a do kdy má mít na daném billboardu podle dokladů umístěnou reklamu).

Reklasifikace zboží

U dvou klientů auditorské společnosti došlo k podobnému podvodu. První klient obchoduje s paletami. Palety nejen vyrábí, ale také vykupuje palety použité. Stanovené výkupní ceny jsou 60 Kč za poškozenou paletu (paleta B) a 110 Kč za nepoškozenou paletu (paleta A). Druhý klient se zabývá těžbou dřeva.

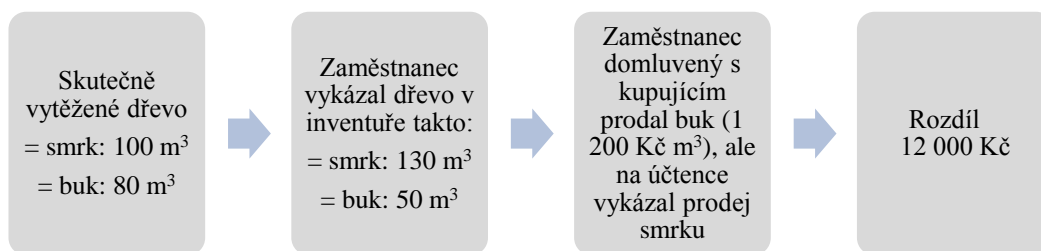
1. Palety

- **Popis podvodu** – majitel společnosti odhalil, že někteří zaměstnanci úmyslně zaměňují jakost palet. Palety vykoupí jako B (například 50 ks), z kasy pracovník vyplatí zákazníkovi 60 Kč/paletu (3 000 Kč celkem). Poté ale zaměstnanec naskladní vykoupené palety jako palety A, což znamená, že pokud by zaměstnanec opravdu vykoupil palety A, množství vydaných peněz z pokladny by bylo 5 500 Kč. Tento rozdíl si pracovník vezme z pokladny (2 500 Kč). Následně byla vytvořena falešná účtenka zobrazující výdaj 5 500 Kč. Vytvoření takové účtenky je možné, protože většina zákazníků, která palety prodává, nepožaduje účtenku. Druhým zaznamenaným podvodem byl fingovaný výkup většího množství palet (výkup znamenal například 25 ks palet A, tedy 2 750 Kč). Následně pracovník ohlásil, že došlo ke krádeži několika kusů palet.

2. Dřevo

- **Popis podvodu při prodeji** – pověřený zaměstnanec vykázal v účetnictví na zfalšované účtence (stejně jako výkupčí palet) cenu za smrk, ale prodal buk.

Obr. č. 4: Schéma podvodů s reklasifikací zboží



Hodnota skutečně *vytěženého* dřeva byla při ceně 800 Kč/m³ za smrk a 1 200 Kč/m³ za dub celkem 80 000 Kč (smrk) + 96 000 Kč (buk) = 176 000 Kč. Hodnota *vykázaného* dřeva byla ale 104 000 Kč (smrk) + 60 000 (buk) = 164 000 Kč. Hodnota dřeva tedy klesla o rozdíl 12 000 Kč. Aby mohl zaměstnanec vypsát účtenku jako nákup smrku a ne dubu, jak tomu bylo ve skutečnosti, musel být zaměstnanec s kupujícím domluven. Tento rozdíl si tedy pachatelé následně rozdělili.

- **Odhalení podvodu** – podvod byl odhalen na základě podezření ze strany majitele. Neočekával, že bukového dřeva bude tak malé množství, proto v průběhu zakázky zaslal na kontrolu cizí osobu, která měla stav zkontrolovat. Osoba vystupovala pod skrytou identitou a vydávala se za nového pracovníka. Tímto bylo podvodné rozdělování dřeva odhaleno, zaměstnanec musel okamžitě opustit své pracovní místo. Náhrada škody mu byla předepsána, žaloba na zaměstnance podána nebyla.

Prevence je v těchto případech těžce měřitelných zásob velmi obtížná. Kontrola kamerovým systémem se nabízí pouze v případě palet a to s umístěním do výkupního a prodejního prostoru. Nicméně i to nemůže zabránit všem vzniklým podvodům. Mělo by dojít k zavedení povinnosti na každý nákup či výkup palet vystavovat pokladní doklady, aby mohlo dojít ke kontrole, za jakou cenu byla paleta vykoupena. Přílohu pokladních dokladů by měl tvořit seznam obsahující počet a jakost zpracovaných palet. Opatření, které lze dále navrhnout, spočívá ve výběru vhodných uchazečů o pozici a v častých pravidelných i namátkových kontrolách skutečného stavu v terénu.

6.1.5 Krádež peněz napřímo

Zhodnocení firemních peněz na spořicímu účtu

Podvedená společnost PW působí jako obchod s určitým zbožím a službami, jedná se o větší společnost, která má otevřeno několik poboček v různých městech.

- **Popis podvodu** – obvykle se na pobočce nacházelo velké množství hotovosti, která se neodváděla na bankovní účty společnosti a dlouhodobě zůstávala na pobočce. Peníze nikdo pravidelně nepřepočítával. Této příležitosti využil jeden ze zaměstnanců – „vypůjčil si“ částku v hodnotě přibližně 500 tis. Kč a vložil ji na svůj spořicí účet, kde se mu částka zhodnocovala.
- **Odhalení podvodu** – po určité době proběhla v pobočce interní kontrola, která odhalila chybějící peníze v pokladně. Pracovník peníze ihned vrátil. Škoda způsobená zaměstnavateli byla sice nulová, nicméně jedná se o neoprávněné nakládání s prostředky společnosti. Navíc finální úmysl pracovníka mohl být i jiný – mohl spoléhat na chybějící interní kontroly a peníze si v případě odchodu ze zaměstnání ponechat.
- **Prohřeškem společnosti** byla zanedbaná kontrola nad svými finančními prostředky, které nebyly nijak souhrnně (jaké bylo množství peněz na pobočce) evidovány ani průběžně kontrolovány inventurami. Množství peněz, které se na pobočce nacházelo, bylo neadekvátní, neodpovídalo potřebám pobočky.

Prevenčí jsou průběžné inventury a pravidelný odvod peněz na bankovní účet společnosti a s tím spojená dokladová evidence. Vzhledem k vysokým denním obrátům, které na pobočce jsou, je dobré zavést inventuru každodenní nejméně za účasti dvou osob.

Dobírkové platby

- **Popis podvodu** – tento způsob zcizení majetku není příliš promyšlený a je zřejmé, že dříve či později dojde k odhalení krádeže. Klient YA auditorské společnosti zabezpečuje přepravu zásilek. Některé zásilky nejsou hrazeny

fakturou, ale je za ně zaplacené dobírkou při převzetí. Jeden ze zaměstnanců společnosti YA byl zodpovědný za zaznamenání těchto příjmů do pokladny společnosti a za vedení seznamu těchto dobírkových plateb. Příjem do pokladny byl zaúčtován na základě dokladu z dobírky. Tento zaměstnanec zaúčtoval pouze některé dobírky a peníze za tyto vybrané a zaznamenané dobírky vložil do pokladny společnosti. Zbytek dobírek úmyslně nezaúčtoval a peníze si ponechal. Zprvu pachatel nechával v seznamu dobírek i ty, které byly vybrané, ale nezaúčtované (ty, ze kterých si peníze ponechal). Po vzniku podezření, že nedochází k zaúčtování všech dokladů, začal zaměstnanec vybrané dobírkové doklady ničit a nezahrnoval je do seznamu dobírek.

- **Parametry podvodu** – postižené společnosti vznikla škoda v hodnotě 60 tis. Kč, podvod trval necelé dva měsíce.
- **Odhalení podvodu** – nezaplacené dobírky se objevovaly v účetním systému a účetní outsourcovaná firma na tyto nezaplacené pohledávky upozornila oddělení financí v dané společnosti. Toto oddělení má na starosti upomínání klientů při nezaplacení faktur. Finančnímu oddělení ale nezaplacení přišlo podezřelé, protože k vybrání peněz mělo dojít s dodáním zboží – zásilka byla v systému zadána jako doručená. Na základě tohoto podezření byla provedena zpětná kontrola pokladny.

Prevence – zaúčtování dobírek a vedení jejich seznamu by mělo být zajištěno minimálně dvěma pracovníky, kteří na sebe navzájem dohlížejí a kontrolují tak i neúmyslné chyby.

Nákup domény

Společnost chtěla v rámci nového projektu získat již zaregistrovanou doménu na určité jméno. Nákup měl zařídit jeden ze zaměstnanců a nakoupit doménu svým jménem (v případě nákupu na soukromou osobu se očekávala nižší kupní cena).

- **Popis podvodu** – zaměstnanec s prodejcem vyjednal určitou cenu (například 25 000 Kč). Svému zaměstnavateli ale tvrdil, že doménu koupil za 30 000 Kč a tuto částku i požadoval.

- **Odhalení podvodu** – na podvod se přišlo při přeregistraci domény ze zaměstnance na společnost. Pracovník při koupi získal přístupové údaje do správy domény zapsané v kupní smlouvě od prodejce. Při následné přeregistraci tento zaměstnanec předložil IT oddělení tuto kupní smlouvu s prodejcem, kde byly vypsány nejen přístupové údaje, ale i kupní cena. IT pracovník poté tento rozdíl ohlásil vedení.

Prevence měla spočívat v požadavku okamžitého předložení dokladů dokazujících zaplacenou částku. Pokud chtěla společnost takto na nákupu ušetřit, měla pečlivěji vybrat zaměstnance, který nákup zařídil.

6.2 Příklady zpronevěry nepeněžního majetku

Prodej podnikových zásob zboží

Podvod byl spáchán v pobočce společnosti s elektronickým zbožím (QQ), společnost patří mezi větší, má více poboček v několika městech a ústředí.

- **Popis spáchání** – vedoucí pracovník pobočky (QQ) prodával některé notebooky a telefony do prodejny, která vykupovala opotřeбенé i nové zboží za účelem dalšího prodeje za sníženou cenu (VV). Aby elektronické zboží mohlo být vykoupeno, musel prodávající předložit doklad o nabytí zboží. Prodejce se prokazoval fakturami vystavenými na společnost QQ (faktury byly vystavovány z headofficu společnosti na jednotlivé pobočky, ústředí nakupovalo zásoby zboží pro pobočky). Vykupujícím tvrdil, že jde o přebytky na skladě, které se již z důvodu jejich morální zastaralosti za plnou cenu neprodají.
- **Odhalení podvodu** – podvod odhalil interní audit, který objevil nesrovnalosti ve zboží, které mělo být podle faktur přijatých naskladněno. Elektronické zboží nebylo evidováno jako naskladněné, bylo pouze na fakturách – naskladněním do online systému by bylo jasné vidět, které položky by na skladu měly být.
- **Parametry podvodu** – podvod trval přibližně čtyři měsíce. Po odhalení podvodu byli všichni zaměstnanci propuštěni.

- **Nedostatkem vnitřního procesu** byla chybějící kontrola nad naskladňováním přijatého zboží. Odpovědnost za zpracování došlého zboží a faktur byla dána pouze vedoucímu pracovníkovi, na kterého nikdo jiný nedohlížel. Nedostatek kontroly byl i na straně výkupčího – pokud šlo o výkup na základě faktury vystavené na společnost, měla být požadována plná moc vystavená společností, která přístroje prodávala.

Prevence spočívá v oblasti nastavení přesných interních směrnic, se kterými by měli být při vstupu do zaměstnání seznámeni všichni zaměstnanci. Ve vnitřní směrnici mělo být nastaveno pravidlo, že každé přijaté zboží musí být například do dvou dnů naskladněno v systému. Zaměstnanci by navíc měli být seznámeni s proti-podvodnou kulturou společnosti – v případě nedodržení některé směrnice by měli být vedeni k tomu, aby nestandardní proces ohlásili (prvním krokem je zjistit, proč k nedodržení směrnice došlo). K prevenci patří i pravidelná školení s poučením o rizikovosti podvodů jak pro samotné zaměstnance (propuštění zaměstnance v případě neohlášení podvodu), tak i pro celou společnost (pokles reputace společnosti).

Prodej prázdného místa ve firemním autě

- **Popis podvodu** – k podvodu nedošlo, existuje opatření jeho vzniku. Výrobní společnost BQ zajišťuje i přepravu svého zboží klientům. Dodávky probíhají v několika pracovních dnech v týdnu. Řidič společnosti jezdí vždy pravidelnou neměnnou trasou. V autě zbývá vždy jedno místo volné – což je příležitost pro řidiče toto volné místo nabídnout k prodeji. Podvodné jednání by nemělo společnosti způsobit velkou škodu (pokud černý pasažér nebude požadovat například určitou jízdku z pravidelné trasy), nicméně jedná se zneužití podnikového majetku, ke kterému by nemělo bez souhlasu zaměstnavatele docházet.

Nastavené opatření je zapsané v pracovní smlouvě řidiče – řidič nesmí přepravovat cizí třetí osoby. V případě, že takto učiní a bude odhalen, zaplatí smlouvenou pokutu.

ZÁVĚR

V první kapitole bakalářské práce jsem si vytýčila cíle, kterých jsem chtěla v obsahu práce dosáhnout. Hlavním záměrem bylo seznámit čtenáře s pojmem forenzní audit nebo spíše přesněji řečeno – s pojmem forenzní vyšetřování jako nástroj pro odhalování a následného vyšetřování podvodů, objasnit celý průběh podvodného jednání, představit metody a nástroje používané forezními vyšetřovateli a zachytit možné způsoby prevence.

V práci byla pro ujasnění pojmů nejdříve v druhé a třetí kapitole vymezena a srovnána práce finančních auditorů a forezních vyšetřovatelů, předměty zkoumání daných auditů, jejich vzdělání, potřebné dovednosti, splnění zákonných povinností, náplň a předmět jejich činností. V kapitole čtvrté byly představeny jednotlivé druhy a charakteristiky podvodů. Pachatele ke spáchání vede určitá pohnutka, pachatel si podvod sám pro sebe zdůvodní, když se mu pro podvod naskytne příležitost, uskuteční ho. Na podvod ukazují určité znaky, které jsou základem pro prvotní podezření. Tyto znaky byly představeny v páté kapitole. Odhalení podvodu a následné vyšetřování obstarávají objednaní forenzní vyšetřovatelé. Bylo představeno nejen vyšetřování podvodů, ale i identifikace slabých stránek vedení podniku, chybné části podnikových procesů a možnosti prevenčních opatření.

Za důležité poznání studia tohoto oboru pokládám skutečnost, že podvodům v rámci podniků by se mělo zejména snažit předcházet. Vhodné nastavení podnikových procesů a následných interních kontrol či výběr vhodných uchazečů, jsou základními požadavky prevenčního prostředí v podnicích. Management podniku by se měl zamyslet nad vytvořením zásad podnikové kultury zahrnující právě i přístup společnosti k podvodným jednáním. Práce forezního auditora nespočívá jen v identifikaci podvodů, auditor dokáže i rozpoznat rizikové faktory ovlivňující vznik podvodů (angl. fraud risk assessment). Rizika eliminuje mimo kontroly podnikových procesů také vymezení čestné business kultury a etiky, vhodný styl a struktura řízení, přesně určený cílený výkon a odměna za dosažení, následně poskytovaná důvěra v pracovníky při plnění úkolů a péče o interní vztahy mezi zaměstnanci. Prvky prevenčního prostředí představuje čtvrtá kapitola, kde jsou zmíněny i konkrétní možnosti prevenčních nástrojů v závěru každého popisu schématu podvodu.

V případě, že k podvodu přeci jen dojde, postižený podnik by měl každý takový podvod řešit. Vyšetřování může probíhat několika postupy, v páté kapitole práce byla vysvětlena metoda sběru dat a důkazů a rozhovor se svědky a podezřelými. Jednou z dovedností auditorů je schopnost být empatický – dovednost, kdy se auditor dokáže vcítit do pocitů dotazovaných a odhadnout tak jejich začlenění či nezačlenění do vyšetřovaného podvodu. Důležitou součástí pohovorů s dotazovanými je i přesvědčivá argumentace a osobnostní vyzařování a schopnost navázat s dotazovaným určitý vztah. Auditor u rozhovorů využívá i různých psychologických faktorů a sleduje, jak dotazovaní na dané podněty reagují a co na ně tyto reakce prozrazují. Forenzní auditor se některým těmto měkkým dovednostem může postupně naučit na základě získaných zkušeností. Tyto psychologické faktory byly vysvětleny v páté kapitole. Forenzní auditori tedy nejen zkoumají papírové důkazy ve formě různých reportingů a finančních výkazů, ale jejich práce spočívá i v implementaci investigativních metod výzkumu. Auditor výsledky své práce shrne v závěrečné forenzní zprávě, která identifikuje podvodníka, vyčíslí ztráty a navrhne prevenční opatření, aby se již v budoucnu podvod neopakoval. Závěrečná forenzní zpráva a její náležitosti jsou představeny v páté kapitole. Management na základě této zprávy rozhodne, zda bude případ předán soudnímu řízení. Platí, že každý pachatel by měl být potrestán dle zmíněných směrnic zakotvených v podnikové kultuře.

V závěrečné šesté kapitole jsou představeny konkrétní podvody, které se staly v některých společnostech nebo podvody ke kterým by dojít mohlo, ale protože na ně existuje interní opatření, nestaly se. Podvody byly rozčleněny do skupin na základě jejich rozdělení v teoretické části práce. Některé zmíněné podvody byly promyšlené a jejich odhalení proto trvalo delší dobu, jiné nebyly příliš chytré, a proto jejich páčání nemělo dlouhého trvání. U podvodných jednání, pokud je známo, je uveden popis spáchání, parametry podvodu (délka trvání, počet pachatelů, způsobená výše škody, způsob odhalení) a navrhovaná prevenční opatření.

Práce těchto auditorů a vyšetřovatelů je velmi zajímavou činností, která vyžaduje znalosti a zkušenosti z několika oborů. Věřím, že práce splnila stanovené cíle a přiblížila tyto činnosti a používané metody a nástroje. Jsem přesvědčena, že se působení forenzního auditu v budoucnu rozšíří a stane se stále více žádanou službou. Podvody v zaměstnaneckém prostředí byly a budou stále páčány. Report auditorské společnosti

Price Waterhouse Coopers za rok 2014 je toho důkazem – převážná většina sledovaných kategorií podvodů se oproti minulému sledování v roce 2011 zvýšila. Je potřeba brát v potaz, že ve světě stále větší závislosti společností i jednotlivců na počítačových softwarech či vlivem používání vzdálených přístupů do firemních systémů a složek, narůstá i kriminalita počítačová. Téma počítačové kriminality proto vidím jako další zajímavý námět k rozpracování.

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Srovnání prostředí podniku s velkou versus s malou pravděpodobností vzniku podvodu	30
---	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Členění podvodů podle ACFE	21
Obr. č. 2: Četnost výskytu a průměrná škoda podvodu na základě jeho délky trvání.....	22
Obr. č. 3: Schéma fakturačního podvodu	50
Obr. č. 4: Schéma podvodu s deklasifikací zboží	54

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ACFE Association of Certified Fraud Examiners (Asociace certifikovaných vyšetřovatelů podvodu)

ČIIA Český institut interních auditorů

apod. a podobně

aj. a jiné

ČR Česká republika

BRKI Bankovní registr clientských informací

NRKI Nebankovní registr clientských informací

atd. a tak dále

s.r.o. společnost s ručením omezeným

resp. respektive

USA Spojené státy americké

zkr. zkratka

angl. anglicky

PwC PricewaterhouseCoopers

mil. milion

Kč koruna česká

USD americký dolar

č. číslo

tzv. tak zvaný

IČO identifikační číslo

DIČ daňové identifikační číslo

IT informační technologie

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Publikované zdroje:

- [1] SINGLETON, Tommie; SINGLETON Aron J. *Fraud auditing and forensic accounting*. 4th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2010, ISBN 978-0-470-56413-4.
- [8] SILVERSTONE, Howard. *Forensic accounting and fraud investigation for non-experts*. 3 rd. ed. Hoboken, N.J.: Wiley, 2012, ISBN 978-111-8259-405.
- [9] WEISBURD, David a Elin J WARING. *White-collar crime and criminal careers*. New York: Cambridge University Press, 2001, xvii, 189 p. Cambridge studies in criminology (Cambridge University Press). ISBN 0521771625
- [19] DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, ISBN 80-717-9805-3
- [26] SPURNÝ, Joža. *Psychologie výslechu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010, 154 s. ISBN 978-80-7380-153-3
- [28] KRÁLÍČEK, Vladimír a Jan MOLÍN. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-557-3.

Internetové zdroje:

- [2] Forezní audit. *Management mania* [online]. 2013 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/forezni-audit>
- [4] *Etický kodex pro auditory a účetní znalce* [online]. 2013 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: http://www.kacr.cz/file/43/02__eticky_kodex_2010___A4%20%282%29.pdf
- [5] *ACFE.cz Česká republika* [online]. 2012 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.acfe.cz/cz/czech-republic-chapter>
- [6] Membership & Certification. *Association of Certified Fraud Examiners - Fraud Training Education and Certification* [online]. 2015 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.acfe.com/cfe-membership.aspx>

- [10] *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse* [online]. 2014 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.acfe.com/rtnn/docs/2014-report-to-nations.pdf>
- [11] Měkké dovednosti. In: *Wikipedia: The free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 1.9.2013 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/M%C4%9Bkk%C3%A9_dovednosti
- [12] *ARES - Ekonomické subjekty* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz
- [13] Rozhovor: Riziko podvodů si nejdříve musí uvědomit. *Surveillance* [online]. 2012 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.surveillance.com/cz/znalostni-centrum/nase-clanky/rozhovor-riziko-podvodu-si-nejdrive-musi-uvedomit-management-financni-management.html>
- [14] *Český institut interních auditorů* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/>
- [15] Listinné důkazy. In: *Businesscenter.cz* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p667-listinne-dukazy.aspx>
- [18] Poskytuje osobě informace o zrušených pravomocných rozhodnutích soudů. *Statnisprava.cz* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.statnisprava.cz/rstsp/agendy.nsf/i/00980>
- [22] Statistický metainformační systém. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/iSMS/ukazdet.jsp?&fid=299>
- [23] Finanční právo. In: *Wikipedia: The free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Finan%C4%8Dn%C3%AD_pr%C3%A1vo
- [24] Konsolidovaná účetní závěrka. In: *Businesscenter.cz* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p335-konsolidovana-ucetni-zaverka.aspx>

- [25] Interní a forenzní audit. *Apogeo* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.apogeo.cz/interni-a-forezni-audit/>
- [27] *Interview and Interrogation: Getting Beyond the Basics* [online]. 2013 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/european/Course_Materials/2013/cpp/9D_ShermanMcGrew.pdf
- [29] Pre-employment screening. [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.surveilligence.com/cz/sluzby/prevence-podvodu/pre-employment-screening.html>
- [30] Forensic. In: *Oxford Dictionaries: Language matters* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/forensic>
- [31] *Celosvětový průzkum hospodářské kriminality 2014: Hospodářská kriminalita a její "evoluce"* [online]. 2014 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cs/hospodarska-kriminalita/assets/pdf/global-economic-crime-survey-2014-cz.pdf>
- [32] Poslání a smysl auditu. *Komora auditorů České republiky* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.kacr.cz/poslani-a-smysl-audit-667>
- [33] Forenzní vědy. In: *Wikipedia: The free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Forezn%C3%AD_v%C4%9Bdy
- [34] Forenzní audit. *Businesscenter.cz* [online]. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p1651-forezni-audit.aspx>

Zákony a vyhlášky:

- [3] Zákon o auditorech a o změně některých zákonů. 2009, č. 93. Dostupné z: http://www.kacr.cz/file/78/93_2009.pdf
- [7] Trestní zákoník. 2009, č. 40. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/trestni-zakonik/cast2h5.aspx>

- [16] Občanský soudní řád. 1963, č. 99. Dostupné z:
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/osr/cast3h2.aspx#par125>
- [17] Trestní řád. 1961, č. 141. Dostupné z:
http://business.center.cz/business/pravo/zakony/trestni_rad/cast1h5.aspx
- [20] Zákon o účetnictví. 1991, č. 563. Dostupné z:
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/cast3.aspx>
- [21] Zákon o státní statistické službě. In: 1995, č. 89. Dostupné z:
<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-89>

ABSTRAKT

VANÍČKOVÁ, Dita. *Zásady a nástroje forenzního vyšetřování v podnikové praxi*.
Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 68 s., 2015

Klíčová slova: forenzní audit, forenzní auditor, forenzní vyšetřování, audit podvodů, zaměstnanecké podvody, vyšetřování podvodů, prevence podvodů

Bakalářská práce „Zásady a nástroje forenzního vyšetřování v podnikové praxi“ vysvětluje práci forenzních auditorů jakožto vyšetřovatelů podvodů. V bakalářské práci sou zhodnoceny metody a nástroje používané těmito auditory na konkrétních příkladech. Problematika následně diskutuje i o možných prevenčních opatřeních pro podvodná jednání.

Teoretická část práce obsahuje představení a srovnání činností forenzních a finančních auditorů, rozděluje podvody do skupin a objasňuje způsob provedení těchto podvodů. Součástí teorie je i vysvětlení, jak podvodům předcházet a jaké konkrétní prevenční prostředky je vhodné zavést. Další část teorie zahrnuje odhalení a následné vyšetřování podvodů. Jsou představeny znaky, které na podvodné jednání poukazují. Práce auditora spočívá ve shromáždění důkazů a ve vyslechnutí výpovědí svědků a podezřelého či podezřelých. Tyto výpovědi se následně porovnávají se získanými důkazy. Závěrečná činnost auditora spočívá v sepsání auditorské forenzní zprávy. Zde auditor shrne průběh auditu, zjištěné informace a důkazy, výpovědi dotazovaných a doporučení vhodné prevence.

Praktická část zachycuje příklady z praxe rozdělené do jednotlivých druhů podvodů vytýčených v teoretické části práce. Je popsáno provedení podvodu, vyčíslené škody, počet pachatelů či jiné známé skutečnosti. Ke každému druhu podvodu je i navržena prevence zabraňující vzniku podvodu v budoucnu.

ABSTRACT

VANÍČKOVÁ, Dita. *Principles and tools of forensic investigation in business practice*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 68 p., 2015

Key words: forensic investigation, fraud auditing, forensic auditor, occupational fraud, prevention of frauds

The bachelor thesis “Principles and tools of forensic investigation in business practice” explains the work of forensic auditors as the fraud investigators. In the bachelor thesis are assessed the methods and tools used by the forensic auditors on the concrete examples. The issue discusses even the possible prevention measures for fraud actions.

The theoretical part of the thesis includes the explanation and the comparison of the activities practiced by the forensic auditor versus the financial auditor. The frauds are divided into the groups and there is explanation of the way for committing. As a part of the theory there is even the clarifying of the fraud prevention and simultaneously there are the concrete fraud prevention tools. The next of the theory includes the revealing and the fraud investigation afterwards. There are introduced the signs of the fraud actions. The work of the forensic auditor consist of the gathering the evidence and of the interviewing of the suspects and witnesses. Those testimonies are compared with the gained evidence in the next step. The final activity of the auditor means to write up the forensic report where it is summarized all founded information, evidence, the testimony of the interviewees and recommendation for the prevention.

The practical part of the thesis shows the concrete examples from the business practice. The frauds are divided according to the groups in the theoretical part. There is the execution of the fraud, the denominated loss, the amount of the perpetrators or other known facts. For each of the frauds there are the suggestions for the prevention the fraud in the future.