

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2009

Anna Dichtlová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra účetnictví a financí

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Účetní podvody, možnosti jejich odhalování a prevence

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Jindřiška Kouřilová, CSc.

Vypracovala: Anna Dichtlová

2009

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra účetnictví a financí
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Anna DICHTLOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Název tématu: **Účetní podvody, možnosti jejich odhalování a prevence**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Na základě zpracované bakalářské práce, doplnit výsledky ve smyslu etiky v účetní profesi další poznatky a dále zpracovat část věnovanou podvodům v účetnictví, jejich odhalování a prevenci. Jako podporu praktických poznatků využít výsledků

Postup:

1. Etika v účetnictví, její slabé stránky, východiska
2. Podvody v účetnictví, jejich společenská nebezpečnost, rizika vyplývající z jejich nedostatečného postihování
3. Konkrétní oblasti a sféry podvodů
4. Možnosti odhalování podvodů
5. Možnosti prevence
6. Poznatky a zkušenosti z podnikatelské sféry, případně institucí

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 60 - 70 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- BOHATÁ, M.: Etika v podnikání. Politická ekonomie, 1993
FERREL, O. C. - Fraedrich, J.: Business Ethics. Boston, Houghton Mifflin Company 1991.
INSTITUT SVAZU ÚČETNÍCH, a.s.: Účetnictví II. Praha 2004.
LUKNIČ, A. S.: Štvrtý rozmer podnikania - etika. SAP Slovak Academic Press, 1994.
STEINMANN, H., LÖHR, A.: Základy podnikové etiky. Victoria publishing, 1995.
ŠRONĚK, I.: Etika v podnikání. Etiketa a etika v podnikání,. Management press, 1995.
VZDĚLÁVACÍ VÝBOR IFAC. Etický kodex profesních účetních, 2004.
Publikace autorů doc. Krupové, prof. Mládky a dalších
Články z anglické databáze PROQUEST
Báze Sarbanes Oxley Act
Materiály Ministerstva financí a Ministerstva spravedlnosti
Odborné časopisy
Internetové zdroje

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Jindřiška Kouřilová, CSc.

Katedra účetnictví a financí

Datum zadání diplomové práce:

21. dubna 2008

Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2009

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice

prof. Ing. František Střeleček, CSc., Dr.h.c.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. dubna 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Účetní podvody, možnosti jejich odhalování a prevence vypracovala samostatně. Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Českých Budějovicích dne 24. března 2009

Anna Dichtlová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce, doc. Ing. Jindřišce Kouřilové, CSc., za odborné vedení a podnětné připomínky.
Současně děkuji těm, kteří za své firmy vyplnily dotazníky.

Obsah

OBSAH.....	1
ÚVOD.....	3
1.1. CÍL A POSTUP PRÁCE	4
1.2. METODIKA A LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	5
2. ETIKA V ÚČETNICTVÍ, SLABÉ STRÁNKY, VÝCHODISKA	6
2.1. SLABÉ STRÁNKY	7
2.2. VÝCHODISKA	7
2.2.1. Etický kodex.....	7
2.2.2. Společenská odpovědnost.....	8
2.2.3. Teorie stockholder.....	9
2.2.4. Teorie stakeholders	9
2.2.5. Psychologické faktory a profil typického podvodníka	11
3. PODVODY V ÚČETNICTVÍ, SPOLEČENSKÁ NEBEZPEČNOST, RIZIKA VYPLÝVAJÍCÍ Z NEDOSTATEČNÉHO POSTIHOVÁNÍ	13
3.1. SPOLEČENSKÁ NEBEZPEČNOST	14
3.2. RIZIKA VYPLÝVAJÍCÍ Z NEDOSTATEČNÉHO POSTIHOVÁNÍ	14
3.2.1. Teorie racionální volby	14
3.2.2. Tresty za selhání manažerů	15
3.2.3. Rizika.....	18
4. KONKRÉTNÍ OBLASTI A SFÉRY PODVODŮ	19
5. MOŽNOSTI ODHALOVÁNÍ PODVODŮ	21
5.1. SARBANES-OXLEY ACT	24
5.2. INTERNÍ AUDIT	26
5.3. WHISTLEBLOWING – ANONYMNÍ INFORMAČNÍ LINKY	27
5.4. REAGOVAT NA SIGNÁLY, ŽE SPOLEČNOSTI HROZÍ PODVOD	29
5.5. RATINGOVÉ SPOLEČNOSTI	29
5.6. SOFTWARE A TECHNOLOGIE.....	30
5.7. DOKUMENTACE K METODÁM ODHALOVÁNÍ PODVODŮ	32
5.8. POSOUZENÍ ÚČINNOSTI ODHALOVÁNÍ PODVODŮ	33
5.8.1. Průběžná kontrola odhalování podvodů.....	34
6. MOŽNOSTI PREVENCE	35
6.1. PREVENTIVNÍ KONTROLY	36
6.2. PRÁCE S LIDSKÝMI ZDROJI	36
6.2.1. Ověřování údajů v životopisech.....	37
6.2.2. Školení proti podvodům - Anti-fraud Training	38
6.2.3. Hodnocení výkonu pracovníků a odměny.....	39
6.2.4. Pohovory při ukončení pracovního poměru	39
6.3. OMEZENÉ PRAVOMOCI	39
6.4. TRANSAKCE SE SPŘÍZNĚNÝMI OSOBAMI	40
6.5. VYHNOUT SE RIZIKŮM OHROŽUJÍCÍM NEZÁVISLOST	40
6.6. ETICKÝ LEADERSHIP	42
6.7. ORGANIZAČNÍ STRUKTURY NA PODPORU ETICKÉHO PROGRAMU	43
6.8. NULOVÁ TOLERANCE VŮČI PODVODŮM	44
6.9. ETICKÝ A SOCIÁLNÍ AUDIT	44

6.10.	REPORTING A MĚŘENÍ V OBLASTI PODNIKATELSKÉ ETIKY	45
6.11.	ETICKÉ KODEXY.....	46
6.12.	ZHODNOCENÍ PREVENCE PODVODŮ.....	47
6.13.	DOKUMENTACE K METODÁM PREVENCE PODVODŮ	49
6.13.1.	<i>Průběžné monitorování preventivních kontrol.....</i>	<i>49</i>
7.	POZNATKY A ZKUŠENOSTI Z PODNIKATELSKÉ SFÉRY.....	50
7.1.	INDIKÁTORY HOSPODÁŘSKÉ KRIMINALITY..., „RED FLAGS“	50
7.2.	DOTAZNÍK A JEHO VYHODNOCENÍ.....	52
7.3.	SOUDNÍ SPORY	56
7.3.1.	<i>Zkreslování údajů o stavu hospodaření a jmění.....</i>	<i>56</i>
7.3.2.	<i>Zneužívání informací v obchodním styku</i>	<i>57</i>
7.4.	KONKRÉTNÍ PŘÍKLADY ZE ZAHRANIČÍ.....	57
8.	ZÁVĚR	59
	ABSTRACT	62
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	63

Úvod

Účetní podvody jsou stále aktuálním tématem. K jejich odhalování a prevenci je praktičtěji přistupováno v zámoří, zatímco v Evropě jsou většinou teoretickou záležitostí. To zatím platí i o České republice. Lze proto považovat za účelné zjistit o tomto tématu v rámci České republiky více. Pokusit se shrnout různé možnosti jak odhalování, tak prevence podvodů, ale i názory českých firem na problematiku a jimi používané metody odhalování a prevence.

Dalším aktuálním tématem je v těchto dnech ekonomická krize. Tyto dva problémy spolu mohou souviset. Podle průzkumu Pricewaterhouse Coopers z roku 2007 týkajícího se hospodářské kriminality jsou podvody v celosvětovém měřítku v posledních letech přes různá opatření stále stejně časté. Je možné, že se teď firmy budou snažit všemožně snížit náklady, a poradenství ohledně prevence podvodů, nebo interní audit bude to poslední, za co budou chtít utrácet prostředky. Mnohokrát už tu byly také pokusy o „záchranu společnosti“ pomocí manipulace s výkazy. Jak patrně, jedná se o téma s nikdy nekončícím řešením, pouze zmírňováním důsledků. K tomu bych ráda přispěla i svou prací.

1.1. Cíl a postup práce

Cílem práce je doplnit výsledky zpracované bakalářské práce o další poznatky z oblasti etiky v účetní profesi. Dále pak zpracovat část věnovanou podvodům v účetnictví, možnostem jejich odhalování a prevence. Jako podporu praktických poznatků využít výsledků, názorů a zkušeností z podnikatelské sféry.

Úvodní, druhá kapitola předložené práce je věnována etice v účetnictví a jejím slabým stránkám a východiskům. Zmiňuji také společenskou odpovědnost a teorii stockholders a stakeholders.

Ve třetí kapitole připomínám společenskou nebezpečnost podvodů v účetnictví a rizika vyplývající z jejich nedostatečného postihování. Zároveň uvádím, jaké jsou tresty za selhání manažerů a některá fakta o teorii racionální volby.

Ve čtvrté kapitole se zabývám konkrétními oblastmi a sférami podvodů se kterými by měla společnost počítat.

V páté kapitole navrhuji možnosti odhalování podvodů jako jsou interní audit, whistleblowing a software.

Šestou kapitolu věnuji možnostem prevence podvodů od práce s lidskými zdroji, přes omezené pravomoci a etický leadership, po nulovou toleranci, a další.

V šesté kapitole shrnuji poznatky a zkušenosti z podnikatelské sféry, získané na základě dotazníku, v němž jsem oslovila především stavební společnosti. Dotazník jsem vytvořila na www.onlinedotaznik.cz, kde jsou mezi ukončenými průzkumy k dispozici i výsledky. Dále pak, na základě rozsudků nejvyššího soudu z oblasti hospodářské trestné činnosti, popisuji konkrétní případy z české praxe.

V závěru diplomové práce shrnuji teoretické poznatky, konfrontuji je s praxí a uvádím doporučení pro snížení rizika podvodu.

1.2. Metodika a literární rešerše

Poté co jsem se rozhodla rozšířit svou bakalářskou práci, jsem se zaměřila na shromažďování dalších informací.

Na základě již získaných informací a závěrů z bakalářské práce byla provedena analýza, setřídění nových informačních zdrojů a zpracování do témat týkajících se etiky v účetnictví jejich slabých stránek a východisek, podvodů v účetnictví, jejich společenské nebezpečnosti a postihování, konkrétních oblastí podvodů a především možností jejich odhalování a prevence.

Poté byl sestaven online dotazník, který obsahoval otázky z praxe k jednotlivým kapitolám. Ten byl k dispozici online na www.onlinedotaznik.cz/index.php?id=73 a odkaz na něj byl zaslán jednotlivým firmám. Takto byla zaručena anonymita.

Zdroji byly především odborné články z Internetu, řada odborných časopisů, jiná odborná periodika a specializované publikace.

V dalším pak nově vydané knihy o etice v podnikání, zejména kapitoly vztahující se k odhalování a prevenci podvodů. Významným zdrojem byl také praktický průvodce pro řízení rizika podvodu (Managing Business Risk of Fraud 2008) vydaný za podpory mnoha institucí zabývajících se účetními podvody. Tento pramen byl jako mnoho dalších v angličtině, protože, jak jsem již zmínila v úvodu, o účetních podvodech se v poslední době více píše v zahraničí a na českých internetových stránkách se v této oblasti objevují maximálně nabídky školení.

K poslední kapitole se staly , kromě dotazníku, důležitým zdrojem rozsudky nejvyššího soudu, ze kterých byl získán popis konkrétních případů.

2. Etika v účetnictví, slabé stránky, východiska

Podnikatelská etika řeší konflikt mezi vlastním zájmem a zájmy ostatních lidí, odedávna spojovaný s obchodní činností. Jak je zřejmé z tabulky, v Severní Americe se podnikatelská etika orientuje více na praxi a je zdůvodňována snahou o podporu dobrého byznysu, zatímco v Evropě je tato disciplína spojena spíše se sociálními vědami a je tu spíše snaha o ekonomické zdůvodnění.

Tabulka 1

Podnikatelská etika	Severní Amerika	Evropa
Sémantika	Jeden jazyk, nejsou problémy v pojmovém aparátu.	Více jazyků, obtíže při hledání společného pojmového aparátu.
Přístup	Osobní a firemní odpovědnost.	Zájem o celkový pohled z pozice státu, legislativy a osobní úroveň.
Zaměření	Méně internacionální.	Více internacionální.
Argumenty	Snaha vyhnout se skandálům a podpora "dobrého byznysu".	Ekonomické zdůvodnění.
Praktické zaměření	Silně orientované na praxi	Slabě orientované na praxi
Paradigma	Jasně normativně orientované.	Spojení se sociálními vědami.
Výuka	Široce přijímaná v Business School, zcela integrovaná do studijních programů.	Počínající, ne všeobecně přijímaná a integrovaná do studijních programů.
Iniciativa firem	Rozsáhlé rozšíření etického kodexu, vzrůstající počet etických poradců a tréninkových programů.	Dobrá, vzrůstající rozšiřování etického kodexu, málo etických tréninkových programů, nejsou zde etičtí poradci.
Role, kterou hraje v byznysu	Výchova hlavně budoucích manažerů, praktičtější orientovaný výzkum, vzrůstající počet konzultantských aktivit.	Výchova studentů, méně prakticky orientovaných, konzultační aktivity jsou v počátku.

Zdroj: PUTNOVÁ, Anna., SEKNIČKA, Pavel. Etické řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 25.

2.1. Slabé stránky

Podnikání na základě pravidel etiky má i své nevýhody. Může vést k omezení v podnikání a snížení konkurenceschopnosti v neetickém prostředí.

Etika zisku se zabývá hlavně procesem tvorby zisku. Subjekt se musí zříci jednání, které je v rozporu s dobrými mravy a nesmí při tvorbě zisku používat neetické praktiky.

Zastávání etického stanoviska, zvláště v podmínkách, kdy se většina ekonomiky chová neeticky, není jednoduché a může to způsobovat i konkrétní obchodní ztráty. Podnik tak může přijít o zisk či o zakázky, pokud odmítne dodávat určité zboží do některých zemí nebo odmítne produkovat některé zboží, které je z etického hlediska sporné, například chemická hnojiva, kosmetiku, léky, kožešiny atd.¹

Na druhou stranu existují i výhody. Podnik může ušetřit na transakčních nákladech (soudní spory, prověřování osob, ochrana osob a majetku), dojde k posílení loajality zaměstnanců a investorů, image firmy, spokojenosti zákazníků a zlepšení podnikatelského prostředí. Lze získat i konkurenční výhody v marketingu.

2.2. Východiska

Mezi východiska neboli výchozí body etiky v účetnictví bych zařadila faktory, které ji ovlivňují. Od nástrojů etiky jako jsou etické kodexy, přes filosofii společenské odpovědnosti, teorie stockholders a stakeholders až po faktory jako jsou povaha, výchova, věk a vzdělání.

2.2.1. Etický kodex

Východiskem podnikatelské etiky jsou **etické kodexy**. V Severní Americe je již jejich používání rozšířeno a v Evropě také stoupá.

¹ PUTNOVÁ, Anna., SEKNIČKA, Pavel. Etické řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 168s.

Pod termínem etický kodex (code of ethics, code of conduct) rozumíme systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, který vymezuje a upravuje vztahy mezi členy určité komunity. Etický kodex poskytuje detailnější rozpracování, konkretizaci morálních zásad a jejich použití v podnikové praxi. Etické kodexy a jim podobné dokumenty slouží ke kultivaci podnikového klimatu a podnikové kultury.²

Existují dva základní typy etických kodexů. Podnikové (upravující vztahy v podniku nebo jeho části) a profesní etické kodexy (týkající se určité profese).

2.2.2. Společenská odpovědnost

CRS (Corporate Social Responsibility) neboli společenská odpovědnost je odpovědnost ekonomických subjektů za své jednání a chování. Je nástrojem pro zkvalitnění vztahů mezi podnikem, státem a občanem.

Z pohledu podniku je třeba dbát nikoliv o dosažení maximálního zisku, ale optimálního zisku, který vezme v úvahu:

- *všechny principy udržitelného rozvoje společnosti,*
- *transparentnost v rozhodování, finančním hospodaření a personální politice firmy,*
- *pevný postoj v otázce lidských a občanských práv,*
- *začlenění problematiky dodržování etických norem jednání a chování nad rámec norem právních tak, aby firma nového typu byla schopna jednat jako „odpovědný občan“.³*

CRS stojí na třech základních pilířích. Ekonomickém, sociálním a enviromentálním. Pro oblast účetních podvodů je důležitý především ten ekonomický. Zahrnuje vypracování etického kodexu, přijetí směrnic OECD, transparentní chování, dialog s akcionáři, protikorupční politiku, ochranu duševního vlastnictví a definování vztahů k zákazníkům, dodavatelům a investorům.

² ČANÍK, Petr., ŘEZBOVÁ, Libuše., van ZAVREL, Tomas. Metody a nástroje podnikatelské etiky. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. s. 69.

Důvody pro přijetí společenské odpovědnosti ze strany podniků je:

- snaha vyhnout se vládním zásahům (firmy raději přijmou vlastní regulaci než vládní omezení jako reakci na nevhodné chování),
- potřeba seberegulace podnikání (velké společnosti jsou svým chováním příkladem pro menší firmy),
- změna vnímání podnikání ze strany veřejnosti (zákazníci mají více možností informovat se o společenské odpovědnosti firem a mohou na ni reagovat).

Sociální odpovědnost firem je buď dobrovolná, nebo v některých zemích částečně podpořená zákonem. Například po skandálech Enronu, WorldComu a Parmalatu přijaly USA, Velká Británie a Francie zákonné normy upravující některé zásady CSR.

2.2.3. Teorie stockholder

Tento názor předpokládá, že dokonalá konkurence odstraní z trhu nežádoucí formy jednání, které poškozují účastníky a trh jako takový. Kritériem odpovědnosti je maximalizace zisku vlastníků.⁴

Nejznámějším představitelem je Milton Friedman. Jeho argumenty jsou následující:

- odpovědnost může nést pouze reálná osoba
- management má odpovědnost pouze vůči vlastníkům
- ochrana neakcionářů na úkor akcionářů by vedla ke „zdanění“ akcionářů
- společenská odpovědnost snižuje svobodu společnosti a ekonomickou svobodu.

2.2.4. Teorie stakeholders

Reakcí na předchozí názor je teorie stakeholders. Podle ní by firmy neměly být zproštěny požadavku na morální odpovědnost.

³ PUTNOVÁ, Anna., SEKNIČKA, Pavel. Etické řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 115.

⁴ PUTNOVÁ, Anna., SEKNIČKA, Pavel. Etické řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 128.

Pojem „stakeholders“ vznikl na začátku šedesátých let, pravděpodobně v roce 1963, jako slovní hříčka. Z anglického jazyka známe výraz „stockholders“ nebo „shareholders“, který označuje akcionáře nebo podílníka. Pojem „stake“ vyjadřuje kromě jiného zájem na něčem, většinou finančně podložený, a pojem „stakeholders“ je tedy skupina těch, kteří mají zájem na činnosti firmy.⁵

Mezi stakeholders tedy patří zaměstnanci, akcionáři, zákazníci, dodavatelé, konkurence, věřitelé ale i místní společenství, veřejní aktivisté a média.

Obrázek 1



Zdroj: PUTNOVÁ, Anna., SEKNIČKA, Pavel. Etické řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 129.

Stakeholders jsou rozděleni do dvou okruhů. Primární stakeholders jsou přímo spojeni s fungováním společnosti. Mezi sekundární patří odbory, konkurence, média a zájmové skupiny. Podle této teorie by nemělo docházet ke zvýhodňování jedné skupiny (vlastníků) na úkor zájmů jiných skupin (manažerů, zaměstnanců, zákazníků...) a jejich využívání k dosažení cíle jiných lidí.

⁵ PUTNOVÁ, Anna., SEKNIČKA, Pavel. Etické řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 112.

2.2.5. Psychologické faktory a profil typického podvodníka

Riziko podvodu je jistě ovlivněno i psychologickými faktory a životní situací. I když nejsou důkazem podvodu, je tu několik indikátorů při kterých bychom měli zpozornět. Zvláště pokud se jich u zaměstnance objeví více. Patří mezi ně život nad poměry, nebo naopak finanční potíže, problémy v rodině, závislosti, příliš blízký vztah k obchodním partnerům nebo zákazníkům a další.

Hodně závisí také na povaze. Někdo se se smyslem pro etiku prostě narodí.

Profil typického podvodníka (podle ACFE's 2008 Fraud Report)

Pohlaví

Téměř 60 procent oznámených případů podvodů bylo spácháno muži a způsobené ztráty jsou téměř dvakrát vyšší než u podvodů spáchaných ženami. Důvodem je nejspíš to, že muži jsou častěji ve vedoucích pozicích a mají více možností spáchat podvody s většími ztrátami.

Vzdělání

Zatímco téměř 34 procent oznámených případů podvodů bylo spácháno lidmi bez vysokoškolského vzdělání, více než polovina byla spáchána lidmi, kteří navštěvovali nebo ukončili vysokou školu. Navíc podvody spáchané zaměstnanci s vysokoškolským diplomem stály firmy dvakrát více než těch bez vysokoškolského vzdělání.

Věk

Více než polovina oznámených případů podvodů bylo spácháno zaměstnanci staršími 40-ti let a více než třetina se pohybovala mezi 41 a 50-ti roky. U skupiny zaměstnanců starších 40-ti let byly zaznamenány dvakrát vyšší ztráty než u mladších pracovníků.

Délka zaměstnání

Žádná silná závislost mezi obdobím po které zaměstnanec pracoval pro firmu nebyla prokázána. Ačkoliv podvody spáchané déle zaměstnanými pracovníky způsobily vyšší ztráty.

Postavení

Více než 75 % podvodů je spácháno zaměstnanci a manažery zatímco vlastníci páchají menší procento podvodů. Ztráty jsou ovšem pětkrát vyšší než u podvodů spáchaných zaměstnanci a manažery.

Ve většině případů je zaměstnanecký podvod spáchán jednou osobou na druhou stranu (podle studie IFP z roku 2002) je průměrný počet osob, které se účastní účetních podvodů 7,2.

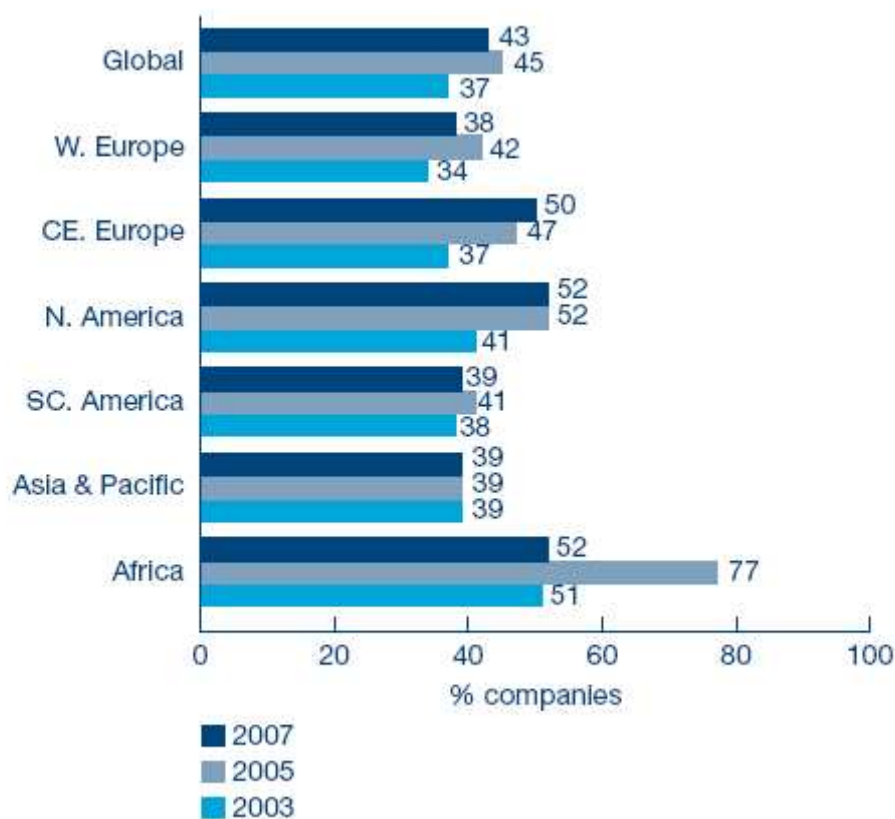
Zaměstnanecký podvod je tu definován jako úmyslné zneužití zdrojů a aktiv zaměstnavatele zaměstnanci nebo vlastníky.⁶

⁶ GRESHAK, William. Anatomy of a Fraudster. 2009. [cit. 2009-03-12]. Dostupný z WWW: <http://www.plantemoran.com/Services/Consulting/LitigationValuation/Resources/Articles/Anatomy+of+a+Fraudster.htm>

3. Podvody v účetnictví, společenská nebezpečnost, rizika vyplývající z nedostatečného postihování

Jak už jsem zmínila v úvodu, podle průzkumu Pricewaterhouse Coopers se z roku 2007 jsou podvody v posledních několika letech stále stejně časté. Následující graf ukazuje procento společností, které ohlásily v letech 2003-2007 podvod.

Graf 1



Zdroj: Price Waterhouse Coopers. Economic crime: People, culture and controls. [cit. 2009-04-04]. Dostupný z WWW: [http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/1E0890149345149E8525737000705AF1/\\$file/PwC_2007GEC_S.pdf](http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/1E0890149345149E8525737000705AF1/$file/PwC_2007GEC_S.pdf)

3.1. Společenská nebezpečnost

Mezi ekonomické důvody naplňování podnikatelské etiky v tržní ekonomice patří mimo jiné posilování spokojenosti zákazníků (zákazníci upřednostňují firmy dodržující etická pravidla), přispívání k loajalitě investorů (předvídatelné prostředí a dobré reference jsou důležité pro získání investorů) a kultivaci podnikatelského prostředí (makroekonomické ukazatele jsou ovlivňovány mimo jiné podnikatelským klimatem země).

Podnikatelské klima zahrnuje běžné praktiky v obchodním styku, vymahatelnost obchodního práva a praktiky managementu. Podceňování vlivu těchto faktorů může způsobit nedůvěru investorů i občanů v ekonomickou stabilitu což může negativně ovlivnit podnikovou kulturu a klima ve firmě i v celé společnosti.

Důvěra investorů je jedním z motorů pohánějících ekonomiku. Pokud je ztracena, přinese to značné náklady.

3.2. Rizika vyplývající z nedostatečného postihování

Po desetiletí byl právní systém na „zločince s bílými límečky“ (white collar criminals) relativně mírný. V porovnání s tradičními pouličními zločinci u nich byla ta nejmenší pravděpodobnost uvěznění; jen 20 % jich skončilo ve vězení. V poslední době se však se však věci začaly obracet proti nim. A to díky publicitě podvodů, které stály investory miliardy dolarů.⁷

3.2.1. Teorie racionální volby

Je zapotřebí aby manažeři vytvořili pracovní prostředí kde rozhodnutí jsou ovlivňovány principy, lidé se nebojí mluvit otevřeně a nečestnost setkává s nulovou tolerancí. Náklady spojené s nečestným chováním musí převýšit výhody plynoucí z tohoto jednání.

⁷ BUCKHOFF, Thomas., WILSON, LeVon. Ethical Lessons for Accountants. The CPA Journal. 2008, č. 11, s. 54-56.

Klasická teorie kriminologie známá jako „teorie racionální volby“ říká, že zločinec je nejúčinněji odrazen, pokud pokuta za trestný čin převyší výhody plynoucí z tohoto činu. Celé roky těžili „zločinci s bílými límečky“ značné částky ze svého neoprávněného jednání. Například výkonný ředitel jedné neziskové organizace si během dvou let převedl více než 70 000 dolarů na své vlastní konto do své vlastní kapsy. Jaké byly náklady spojené s jeho jednáním? Organizace s ním ukončila pracovní poměr ale nežalovali ho ani od něj nepožadovali náhradu. Bylo mu ponecháno vše co ukradl. Je tedy pravděpodobné, že bude okrádat i další zaměstnavatele, dokud jeho jednání nebude mít významné negativní následky.

3.2.2. Tresty za selhání manažerů

Ředitel společnosti převedl během několika let na svůj účet značný obnos. I takové bývají titulky v médiích. Běžnějším proviněním však bývá zkreslení výsledků společnosti. Poté, co auditor oznámí, že prezentované skvělé výsledky zdaleka neodpovídají skutečnosti, se dozorčí rada začne ptát, kdo je za situaci zodpovědný a hledá způsob jak ho potrestat. Mnohem komplikovanější a zdlouhavější pak bývá domoci se náhrady způsobené škody.

Prvním krokem po odhalení prohřešku bývá odvolání. Jako sankci můžeme využít i významné snížení odměn. Obchodní zákoník totiž uvádí, že „společnost neposkytne statutárnímu orgánu plnění sjednané ve smlouvě o výkonu funkce, pokud výkon jeho funkce přispěl k nepříznivým hospodářským výsledkům.“

Členové dozorčích rad a statutárních orgánů odpovídají za škodu způsobenou společnosti celým svým majetkem. Ujednání ve smlouvách o výkonu funkce jako „jednatel odpovídá pouze za škodu způsobenou zaviněným porušením povinností“ nebo „jednatel nenese odpovědnost za ušlý zisk“ jsou tedy neplatná.

Pokud byste čekali, že stejné podmínky jako pro členy dozorčích rad a statutárních orgánů budou platit i pro finančního a generálního ředitele, budete překvapeni. Ti totiž mají v případě zaviněného porušení právní povinnosti stejnou odpovědnost jako jakýkoli jiný zaměstnanec ačkoliv je podle studie IFP (Institute of Fraud Prevention) v 90-ti procentech případů do podvodu zapleten generální ředitel a v 78 procentech

případů se ho účastní finanční ředitel. Pokud se nejedná o úmyslné zavinění ručí manažer do výše 4,5 násobku průměrného měsíčního výdělku.

Někdy však bývá škoda způsobena úmyslným jednáním. Pokud finanční ředitel úmyslně zkresloval hospodářský výsledek společnosti, aby na konci účetního období získal odměnu, je tu zřejmý úmysl a jeho odpovědnost budeme posuzovat podle trestního zákona. Stejně tak se bude posuzovat odpovědnost manažera, pokud prodá majetek firmy za nepřiměřeně nízkou cenu (významně nižší než obvyklou) nebo případ, kdy vedoucí pracovník poskytne jiné osobě pro společnost nevýhodnou půjčku, či použije bankovní úvěr na jiný účel než byl určen. Trestem pak bývá odnětí svobody až na několik let, zákaz činnosti nebo peněžitý trest.

V uvedených případech by společnost – kromě odvolání příslušného manažera – měla podat trestní oznámení a současně požadovat náhradu škody, kterou manažer způsobil. Kromě toho by měla vyžadovat například vrácení veškerých bonusů, které manažer na základě svého jednání získal, protože se jednalo o bezdůvodné obohacení. Tentokrát je však na vás, abyste policii pomohli prokázat, že finanční ředitel měl úmysl trestný čin spáchat. A je třeba na rovinu říci, že v oblasti hospodářských a majetkových trestných činů je takové prokazování značně obtížné. Velký problém také mnohdy představuje neznalost faktických souvislostí na straně policie.⁸

České právo zatím nezná trestněprávní odpovědnost právnických osob. Pokud se tedy společnost dopustí podvodu, nesou odpovědnost za jednání společnosti členové jejího statutárního orgánu. A jak již bylo uvedeno výše, pokud jde o hospodářské trestné činy, je často prokazování úmyslu spáchat trestný čin značně obtížné.

⁸ PICKOVÁ, Zuzana. *Trest za selhání ředitele*. Ekonom, 2008, č. 21, s. 72.

Shrnutí odpovědnosti za škodu

Sankce za škodu **způsobenou nezaviněným jednáním**:

- členové dozorčích rad a představenstev odpovídají celým svým majetkem
- generální nebo provozní ředitelé ručí jen do výše 4,5 násobku průměrného měsíčního výdělku

Sankce za škodu **způsobenou úmyslným jednáním** navíc:

- odnětí svobody až na několik let
- zákaz činnosti až na několik let
- zákaz činnosti na dobu dvou let – v případě přestupku

Trestní zákoník

Pokud byl spáchán trestný čin, odpovídá stejnou měrou pachatel, spolupachatel i účastník trestného činu (organizátor, návodce, pomocník). Spáchání trestného činu pod vlivem hrozby nebo nátlaku je polehčující okolností. Na druhou stranu přitěžující okolností je spáchání trestného činu po předchozím uvážení, s využitím něčí závislosti nebo podřízenosti nebo opakované spáchání trestného činu.

- 1. Při stanovení druhu trestu a jeho výměry přihlédne soud k stupni nebezpečnosti trestného činu pro společnost (§ 3 odst. 4), k možnosti nápravy a poměrům pachatele.*
- 2. Při stanovení druhu trestu a jeho výměry přihlédne soud*
 - o u spolupachatelů též k tomu, jakou měrou jednání každého z nich přispělo k spáchání trestného činu,*
 - o u organizátora, návodce a pomocníka též k významu a povaze jejich účasti na spáchání trestného činu,*
 - o u přípravy k trestnému činu a u pokusu trestného činu též k tomu, do jaké míry se jednání pachatele k dokonání trestného činu přiblížilo, jakož i k okolnostem a k důvodům, pro které k jeho dokonání nedošlo.*

3. *K okolnosti, která je zákonným znakem trestného činu, nelze přihlídnout jako k okolnosti polehčující nebo přitěžující nebo k okolnosti, která podmiňuje použití vyšší trestní sazby.*⁹

3.2.3. Rizika

Rizikem plynoucím z nedostatečného postihování je tedy to, že pachatelé podvodů nebudou dostatečně potrestáni a „vyplatí“ se jim páchání dalších podvodů. Pokud se navíc pravděpodobnost prokázání nezdá být vysoká, jsou podvody lákavější.

Navíc neexistuje trestněprávní odpovědnost právnických osob což ztěžuje hrazení škody z majetku společnosti.

⁹ Zákon č. 140/1961 Sb., trestní zákon, § 31, Výměra trestu

4. Konkrétní oblasti a sféry podvodů

Občas se v médiích objeví zprávy o tom, jak vysoce postavený manažer přesunul během několika let značné peněžní prostředky do své kapsy. Mnohem častějším prohřeškem však bývá nadhodnocení výsledků společnosti.

Toto je sedm nejčastějších příkladů využití kreativního, neboli agresivního účetnictví při účetních podvodech:

- *Zapisování příjmů předčasně, (např. zapsání příjmů před dodávkou, poskytnutím služby nebo po prodeji vlastní pobočky).*
- *Zapisování fiktivních příjmů, (např. zapsání investice jako příjmu).*
- *Zveličení příjmu jednorázovými částkami (např. zveličení příjmu při prodeji znehodnocených aktiv, zahrnutí investičních částek do příjmů).*
- *Převedení běžných výdajů do dřívějších nebo i pozdějších období, (např. kapitalizování normálních nákladů, převedení běžných výdajů dopředu do dřívějších období, amortizování nákladů příliš pomalu, snížení povinných rezerv).*
- *Převedení běžných příjmů do pozdějšího období, (např. vytvoření rezerv a jejich rozpuštění do příjmů v pozdějším období).*
- *Opomenutí, vynechání zápisu nebo zmenšení hodnoty závazků, (např. chybějící zápis ačkoli závazek trvá, rozpuštění pochybných rezerv do příjmů).*
- *Zahrnutí příštích výdajů do běžného období jako zvláštních plateb, (např. umělé nafouknutí plateb, zahrnutí nepovinných nákladů do běžného období).¹⁰*

¹⁰ JAROSLAV. A. JIRÁSEK. Kde je kouř, bude i oheň. Ekonom, 2006, č. 8, s. 44-45.

Další typy podvodů

Kromě manipulace výkazů (kam lze zahrnout i nepřiměřené ocenění a klasifikaci aktiv a nepřiměřené metody odpisování) se můžeme setkat s:

- zpronevěrou aktiv (krádež hotovosti majetku nebo zásob),
- zfalšovanými odpracovanými hodinami a mzdou,
- úvěrovými podvody (půjčka neexistující osobě, falešné údaje v žádosti),
- paděláním šeků,
- pojistnými podvody,
- nebo úplatky.

Tabulka 2

Metody účetních podvodů		
Metody	Počet případů	Procentní podíl (ze 14-ti případů)
Nafouknutí příjmů		
Zmanipulované tržby	8	57%
Přiznání neúplných tržeb	4	29%
Chybná klasifikace tržeb	3	21%
Předčasné přiznání slev od dodavatelů	2	14%
Jiné		
Vymazání výdajů z výkazů	2	14%
Vytváření tajných rezerv reorganizací nákladů	2	14%
Nesprávné ocenění akcií	2	14%
Stanovení nižších odpisů	3	21%
Jiné	5	36%

Zdroj: BRENNAN, Niamh. McGRATH, Mary. Financial Statement Fraud: Some Lessons From US and European Case Studies. Australian Accounting Review. 2007, č. 17, s. 54.

5. Možnosti odhalování podvodů

Pokud jde o možnosti zjišťování účetních podvodů, existuje větší výběr nástrojů prevence, než těch, vedoucích k odhalení případného podvodu. Nicméně se pokusím shrnout dostupné možnosti odhalení, které tu jsou pro případ, že prevence selhala.



Zdroj: BUCKHOFF, Thomas., WILSON, LeVon. Ethical Lessons for Accountants. The CPA Journal. 2008, č. 11, s. 54

Při odhalování účetních podvodů je vhodné zvolit proaktivní přístup a použít proaktivní metody.

Jako "proaktivní" se označuje takový přístup, který je ofenzivní, je zaměřen "dopředu", který se snaží předvídat co se stane a předcházet událostem, který včas přebírá iniciativu. Naopak "reaktivní" je takový přístup, který se nesnaží cokoli předvídat, ale pouze reaguje na to, co se už stalo (který je defenzivní).¹¹

¹¹ PETERKA, Jiří. Proaktivní vs. reaktivní. 2003[cit. 2008-11-25]. Dostupný z WWW: <http://www.earchiv.cz/b03/b0901002.php3>

Kontroly procesů, navržené přímo pro odhalení podvodných aktivit a chyb v účetnictví, zahrnují odsouhlasení účetních zápisů, nezávislé posudky, fyzické inventury, analýzy i audity. Pokud je preventivních kontrol nedostatek, riziko podvodu se zvyšuje, a na kontroly odhalující podvody je kladena větší zátěž. Čím větší je riziko, tím citlivější by měly být kontroly pro odhalování podvodů (práh jejich použití, frekvence, množství testovaných subjektů).

Vzhledem k povaze rizika podvodu by měla být zavedena systematická identifikace typů a schémat podvodů, které mohou být spáchány proti nebo uvnitř společnosti. Na těchto schématech pak mohou být založeny kontroly procesů vedoucí k omezení rizik. Každý průmysl je náchylný k jinému typu podvodu. Analýza je tedy obtížnější pokud organizace například funguje napříč odvětvími. Společnost, která se skládá z více podnikatelských jednotek, by měla nejdříve provést celopodnikovou analýzu. Pak se může zaměřit na detailnější analýzu individuálních podnikatelských jednotek a identifikovat nezbytné procesy pro odhalení podvodu.

Pro zajímavost uvádím jak byly podle případových studií Evropských a Amerických společností podvody nejčastěji odhaleny a jaké bylo časové rozpětí mezi jejich uskutečněním a odhalením.

Tabulka 3

Počet firem	Doba mezi uskutečněním podvodu a odhalením
19	3 měsíce
50	1 rok
10	2 roky

Zdroj: BRENNAN, Niamh. McGRATH, Mary. Financial Statement Fraud: Some Lessons From US and European Case Studies. Australian Accounting Review. 2007, č. 17, s. 52.

Tabulka 4

Odhalení podvodu	Počet případů	Procenta ze 14-ti případových studií
Interní:		
Nový management	3	21%
Současný management	2	14%
Externí:		
Obvinění vedoucí k vyšetřování	3	21%
Auditoři	3	21%
Otázka porušení práv	1	7%
SEC* zaznamenala, že údaje v tiskové zprávě nesouhlasí se skutečností	1	7%
Neznámé	1	7%

*komise Spojených států pro cenné papíry a burzy

Zdroj: BRENNAN, Niamh. McGRATH, Mary. Financial Statement Fraud: Some Lessons From US and European Case Studies. Australian Accounting Review. 2007, č. 17, s. 57.

Porovnání ČR a světa

Jak byl podvod odhalen?

ČR

- 47% náhoda
- 19% vnitřní audit

Celosvětově

- 34% náhoda
- 26% vnitřní audit

(Zdroj: Global Economic Survey 2005)

Výše uvedený průzkum svědčí o tom, že v rámci světa je interní audit častější a účinnější a při odhalování podvodů se méně spoléhá na náhodu než v České republice. Téměř polovina podvodů tu totiž byla odhalena náhodou zatímco ve světě jen 34 %.

5.1. Sarbanes-Oxley Act

Jak už jsem zmínila v úvodu, v USA je podnikatelská etika více orientovaná na praxi. Před šesti lety tu jako reakce na účetní skandály vznikl Sarbanes-Oxleyho zákon (Sarbanes-Oxley Act – SOX). Do té doby byly podmínky pro podnikání více méně volné. To však zavedením zákona skončilo.

Ne všechny jeho zavedení potěšilo. Přinesl totiž, kromě ochrany proti podvodům, dodatečné náklady. Na začátku bylo třeba rychlé reakce a teprve později docházelo k úpravám. V poslední době se objevuje snaha maximalizovat efektivitu kontrol nařízených Sarbanes-Oxleyho zákonem.

*Zavádí se v něm federální dohled nad auditory, zákaz půjček firemním manažerům, dvojnásobné tresty za účetní podvody a trestní odpovědnost generálních i finančních ředitelů, pokud se byť jen z nedbalosti podepíše pod hrubě zkreslující nebo zfalšovaný výkaz.*¹²

*Na úrovni podniků vyžaduje SOX zaměření kontrol ve společnosti na dozor nad všeobecnými systematickými kontrolami a uzávěrkami v rámci celé společnosti, včetně řízení rizika, zpráv, a otázky konfliktu zájmů.*¹³

Výhody a nevýhody lze posoudit pomocí **Analýzy nákladů a přínosů** (Cost-Benefit Analysis).

Náklady:

- snížení marže a ekonomického růstu díky nákladům na ověřování, vyšším honorářům za audit a nákladům příležitosti,
- zbytečné překrývání se práce managementu a auditora,

¹² Zprávy 24. Nový americký zákon bere přísný metr na šéfy firem a auditory. 2002[cit. 2009-02-12]. Dostupný z WWW: <http://zpravy24.pantax.cz/2002/08/27.08.02.htm>

¹³ DODWELL, William. Six Years of the Sarbanes-Oxley Act: Are We Better Off?. The CPA Journal, 2008, č. 8, s. 38-43.

- stresující tahanice o nové auditory (účetní firmy se zbavují některých klientů poté co přehodnotily kritéria pro jejich přijetí nebo odmítnutí), zvláště zranitelné jsou menší společnosti,
- snížená konkurence v investování jako důsledek expanze některých společností expandujících za oceán ve snaze vyhnout se břemenu Sarbanes-Oxleyho zákona,
- snížení investic v důsledku snahy společností kompenzovat náklady na kontroly,

Přínosy:

- audity podporují transparentnost a zaručují věrohodnost finančních výkazů, odhalily mnoho slabin v interních kontrolách, došlo také ke zvýšení důvěry investorů a zlepšení alokace kapitálu,
- potenciální následky selhání SOX auditu motivují společnosti, aby udržovaly kontrolu transakcí na vysoké úrovni,
- větší množství dokladů v důsledku interních kontrol požadovaných zákonem vytváří lepší předpoklady pro kontrolu prováděnou zaměstnanci zabývajícími se účetnictvím,
- dokumentace je dobrým nástrojem pro školení nových zaměstnanců a slouží také jako záloha pro případ katastrofy.

***Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)** je nezávislá komise pro dohled nad auditorskými společnostmi. Tato komise nejen sleduje dodržování standardů, pravidel, profesních standardů, paragrafů zákona o cenných papírech vztahujících se k auditorské a účetní profesi, ale provádí i jejich výklad.¹⁴*

Právě PCAOB nahradila v roce 2007 auditorský standard AS2 standardem AS5. Tento nový standard zavádí při interních kontrolách nový „top-down“ přístup založený na riziku. Společnosti doufají, že AS5 pomůže snížit náklady na audit i když někteří si nejsou jisti, jestli byly změny dostatečné. Vliv na konkrétní společnost bude pravděpodobně hodně záviset na velikosti společnosti a složitosti jejích finančních výkazů.

¹⁴ Středoevropské centrum pro finance a management. Sarbanes-Oxley (SOX). [cit. 2009-1-31]. Dostupný z WWW: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Sarbanes-Oxley+SOX&IdPojPass=42>

5.2. Interní audit

Definice interního auditu podle Institutu interních auditorů zní:

„Interní audit je nezávislá, objektivní zajišťující a poradenská činnost, která zvyšuje hodnotu společnosti a zdokonaluje její provozní činnost. Pomáhá organizaci dosáhnout cílů a systematickým, disciplinovaným přístupem zhodnotit a zdokonalit risk management a kontrolní procesy.“¹⁵

V souvislosti s podvody z definice vyplývá, že interní audit poskytuje vedení společnosti ujištění, že zavedené kontroly odpovídají riziku případného podvodu. Interní audit by měl poskytnout managementu objektivní ujištění, že jejich kontroly jsou dostatečné vzhledem k rizikům podvodu a zajistit, aby tyto kontroly skutečně fungovaly.

- Interní auditoři by měli při vytváření ročního plánu auditu posoudit odhad rizika podvodu provedený společností a pravidelně hodnotit schopnosti managementu.
- Měli by být ve styku s těmi, kdo posuzují riziko podvodu i s ostatními klíčovými zaměstnanci a pomoci jim zajistit, aby bylo riziko podvodu správně posouzeno.
- Interní auditoři by měli věnovat přiměřené množství času posouzení interních kontrol a dát si pozor na signály hrozícího podvodu.
- Na potenciální podvody odhalené v průběhu interního auditu by měli reagovat podle přesně stanoveného plánu a v souladu s profesními a právními standardy.

Vyhodnocení interního auditu, schválené vedením společnosti, by se mělo zabývat funkcemi interního auditu a odpovědností spojenou s podvody. Mezi funkce interního auditu v souvislosti s řízením rizika podvodu patří vyšetření případného podvodu, analýza příčin, návrhy na zlepšení kontroly, monitorování anonymní linky a organizace školení týkající se etiky.

¹⁵ BISHOP, Toby., BLOOM, Corey. Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide. The Institute of Internal Auditors. s.15.

Je povinností interních auditorů získat dostatečné dovednosti a způsobilost. Například znalost typů podvodů, vyšetřovacích technik a zákonů. Aby byl interní audit efektivní, musí na něj být poskytnuty dostatečné finanční prostředky a personál s dovednostmi přiměřenými povaze, velikosti a složitosti společnosti.

Najít vhodnou osobu pro provedení interního auditu není lehké. Ideální interní auditor by měl mít následující vlastnosti:

- měl by být součástí týmu a přesto zůstat objektivní
- přesto, že je placen společností, neměl by se bát mluvit o choulostivých záležitostech
- měl by rozumět účetnictví a výkaznictví, IFRS, informačním technologiím, řízení rizika, prevenci podvodů, operacím spojeným s fúzí a koupí podniku, vykazování operací s třetími stranami, projektovému managementu atd.

Ani interní audit však neodhalí vše a podvody se tak nedají stoprocentně vyloučit.

*Pokud jsou na manipulaci zainteresováni členové nejvyššího vedení společně se třetími stranami, pak takové jednání je špatně odhalitelné vnitřními kontrolními systémy. Za takové jednání jsou však v dnešní době výraznější tresty než v minulosti, což by mělo vést ke snížení případů podvodů a k dalšímu zdůvěryhodnění účetních závěrek.*¹⁶

5.3. Whistleblowing – anonymní informační linky

*Whistleblowing je možno definovat jako oznámení neetického jednání na pracovišti těm, kteří mohou v dané věci zasáhnout a aktivně tuto situaci napravit. Důležitým aspektem whistleblowingu je skutečnost, že byly vyčerpány všechny jiné možnosti nápravy (informování nadřízených o vzniklé situaci apod.), ale nebyl na ně brán zřetel.*¹⁷

¹⁶ BAŠTA, Tomáš. Účetní podvody se nedají vyloučit. 2006. [cit. 2009-02-16]. Dostupný z WWW: http://managerweb.ihned.cz/c4-10115700-19534600-T00000_d1-ucetni-podvody-se-nedaji-vyloucit

¹⁷ ČANÍK, Petr., ŘEZBOVÁ, Libuše., van ZAVREL, Tomas. Metody a nástroje podnikatelské etiky. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. s. 91.

Whistleblowery rozdělujeme do dvou skupin:

- interní (zaměstnanci)
- externí (lidé vně podniku)

Člověk, který o neetickém jednání informuje, je samozřejmě za poskytnuté informace odpovědný. Má odpovědnost za zamlčení podvodného jednání ale na druhou stranu odpovídá za pravdivost informací, které zveřejní.

V případě whistleblowingu je možné informovat různé instituce od médií přes policii a neziskové organizace až po vrcholový management. Tento nástroj k odhalování podvodů je ale poměrně citlivý. Nejen v naší zemi je případný whistleblower vnímán jako donašeč. Další komplikací je obava z represe.

Přesto je tento nástroj důležitou pomůckou k odhalování neetických praktik využívanou převážně velkými společnostmi. Za tímto účelem jsou zřizovány speciální helplines. Tyto linky by měly zaručit volajícímu anonymitu, být bezplatné a přístupné 24 hodin denně. Méně nákladnou alternativou je použití e-mailu.

Průzkum, který v roce 2003 realizovala společnost National Business Ethics Survey, potvrdil domněnku, že existence helplines zvyšuje pravděpodobnost, že zaměstnanci nahlásí špatné nebo neetické chování.¹⁸

V USA, po změně zákona (The False Claims Act), má ten, který o neetickém jednání informuje nárok na odměnu ve výši 15 až 30 % z udělené peněžní pokuty. Toto opatření však nemá vždy žádaný efekt. Stává se, že zaměstnanec odhalí podvod, který není známý vyššímu managementu, tajně sbírá důkazy a jde za právníkem, místo aby podvodu zabránil dříve a uvnitř společnosti. Whistleblowing se v USA stává „rychle se rozvíjejícím byznysem“ a možnou cestou k bohatství. Například Davidu Franklinovi bylo zapláceno 24 milionů dolarů za odhalení podvodu v Pfizeru a Dough Burand si vydělal 173 milionů po odhalení podvodů ve 2 zdravotnických společnostech.

¹⁸ ČANÍK, Petr., ŘEZBOVÁ, Libuše., van ZAVREL, Tomas. Metody a nástroje podnikatelské etiky. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. s. 92.

5.4. Reagovat na signály, že společnosti hrozí podvod

Další možností jak odhalit účetní podvod je všímat si určitých signálů.

- *Management je ovládán malou skupinou osob a není pod dohledem dozorčího orgánu,*
- *životní úroveň některého ze zaměstnanců neodpovídá jeho příjmům,*
- *neúměrný počet přesčasových hodin, úkoly nejsou delegovány na jiné zaměstnance,*
- *zaměstnanci, odběratelé ani dodavatelé nejsou prověřováni, např. na základě referencí,*
- *existují náznaky, že management nerespektuje interní kontroly,*
- *bankovní účty dceřiné společnosti či pobočky jsou neodůvodněně zřizovány v daňových rájích,*
- *nebo se objevují neobvykle velké zisky nebo ztráty oproti jiným podnikům ve stejném odvětví.*¹⁹

Pokud se ve společnosti podobná situace vyskytne, je dobré prověřit, jestli není s účetnictvím nějakým způsobem manipulováno a v případě podezření zahájit vyšetřování.

5.5. Ratingové společnosti

Pokud ve společnosti něco není v pořádku, může to pomoci odhalit i ratingová agentura. Základní funkcí ratingu je sice funkce informační tj. informovat investory, nicméně ratingové agentury mají přístup i k důvěrným údajům o finanční situaci podniku a výhledům na budoucí výsledky.

Ani ony však nejsou neomylné. Moody's Investors Service hodnotila Enron čtyři dny před ohlášením jeho krachu. Podle šéfa společnosti Moody's Corporation nebylo ve jejich silách odhalit, co se v Enronu děje. Vedení totiž záměrně uvádělo agenturu v omyl.

*Z krachu Enronu jsme se poučili. S informacemi, které od firem dostáváme, nakládáme mnohem obezřetněji, říká šéf společnosti Moody's Corporation Raymond McDaniel.*²⁰

¹⁹ Poznej svého podvodníka. 26. 8. 2004. [cit. 20.11.2008]. Dostupný z WWW: http://ekonom.ihned.cz/3-14815690-poznej+podvodn%EDka-400000_d-22

5.6. Software a technologie

Podle odhadu IDC se objem celosvětově vygenerovaných dat zvýší z 161 bilionů gigabytů digitálních informací v roce 2006 (což představuje 12 stohů knih z nichž každý by sahal od Země až ke Slunci) na 988 bilionů gigabytů v roce 2010. I když nejde jen o účetní data, je jasné, že v budoucnosti bude nutné používat pro odhalování podvodů technologii.

- 1) Očekává se, že technologie používaná pro odhalování podvodů a analýzu dat se bude rozvíjet stejným tempem jako automatizace účetnictví. Obojí totiž stojí na stejných základech a to na snižujících se nákladech na uchování dat a rozvoji softwarových nástrojů.
- 2) Očekáváme posun „forenzní technologie“ od analýzy ex-post k predikčním modelům. Umělá inteligence odhalí neobvyklá schémata a do určité míry bude schopna předpovědět podvod.
- 3) Potřeba forenzní technologie, technologů a firem poroste díky rozvoji obchodu a zvyšujícímu se tlaku na odhalování podvodů ze strany společnosti. Častější bude rekvalifikace profesionálů v oblasti informačních technologií, než snaha naučit účetní orientovat se v nové technologii.

High-Tech Fraud Prevention

Of the respondents that had internal control systems in place to prevent fraud, 47% were using their accounting software as a fraud-prevention tool.

Zdroj: Hi-tech Fraud Prevention. Journal of Accountancy. 2008, č. 4, s. 24.

Jako nástroj odhalování podvodů lze použít i účetní software. Podle výzkumu Sage Softwaru i malé firmy, které se staly obětmi zaměstnaneckého podvodu, nezavedly potřebný systém prevence. Čtvrtina podniků, kterým takovéto podvody způsobily

ztráty, nezavedla preventivní opatření. Z firem, které využívaly interní kontroly, 47 % uvedlo, že používají jako nástroj prevence svůj účetní software. Je v něm zaznamenána každá transakce a informace z účetnictví jsou v něm přehledně uspořádány. Proto lze jeho pomocí odhalit případné nesrovnalosti.

²⁰ LAVIČKA. V. Enron nás vytrestal, nyní jsme opatrní. Hospodářské noviny, 31. 10. 2006, s. 18.

Kromě kontroly procesů, mohou organizace efektivně využít k odhalení podvodných aktivit analýzu dat, průběžné kontrolní techniky a další technologické nástroje.

Analýza dat využívá technologii k určení anomálií, trendů a indikátorů rizika ve velkém množství transakcí. Uživatelé této technologie mají možnost vyhledat podezřelé položky deníku, které se objevují na konci období nebo byly vytvořeny v jednom období a později přehozeny do dalšího období. Tyto nástroje také umožňují hledat ve výnosech a nákladech položky, které zvyšují čistý zisk proto, aby byla splněna očekávání analytiků nebo dosaženy cíle, při kterých se vyplácejí motivační odměny. Navíc analýza dat dovoluje identifikovat vztahy mezi lidmi, organizacemi a událostmi a prověřit efektivnost interních kontrol. Úvaha o tom, v jaké typy transakcí nebo trendů mohou určitá schémata podvodů vyústit, mohou zvýšit schopnost organizace navrhnout a provést efektivní analýzu dat.

Průběžná kontrola představuje průběžné použití analýzy dat čímž umožňuje odhalit podvodné jednání rychleji. Průběžné monitorování transakcí náchylných k podvodům podporuje rychlejší prověření rizikovějších transakcí. Technologické nástroje zvyšují schopnost managementu na všech úrovních odhalit podvod.

Pomocí **analýzy dat** lze tedy:

- rozpoznat skryté vztahy mezi lidmi, organizacemi a událostmi
- identifikovat podezřelé transakce
- posoudit efektivitu interních kontrol
- sledovat hrozby podvodu a zranitelná místa
- posoudit a analyzovat tisíce nebo miliony transakcí

Důkaz podvodu lze někdy najít také v e-mailech. Schopnost organizace získat, udržet a prozkoumat poštu kteréhokoli ze zaměstnanců, vedla v posledním desetiletí k odhalení mnoha podvodů. Toho lze dosáhnout použitím programů k zálohování dat, ne s úmyslem odhalit podvod, ale jen jako zabezpečení pro případ, že by později bylo nutné zpětně dohledat důkazy.

Organizace rostou a technologie se mění stejně jako příležitosti pro podvod. Protože proti všem typům podvodů nelze bojovat stejnými nástroji, firma musí pravidelně posuzovat efektivitu kontroly procesů, anonymních linek a interních kontrol.

5.7. Dokumentace k metodám odhalování podvodů

Organizace by měly stanovit a zdokumentovat jednotlivce a oddělení odpovědná za:

- návrh a plánování procesu odhalování podvodů jako celku,
- návrh konkrétní kontroly,
- realizace této kontroly,
- sledování jestli konkrétní kontroly a celý systém vedou ke splnění cílů,
- přijímání stížností souvisejících s podvodnými aktivitami a odpovídání na ně,
- prošetřování zpráv o podvodných aktivitách,
- oznamování informací o podvodech příslušným stranám,
- pravidelně hodnotit a obnovovat plán (z hlediska technologie, procesů a organizace).

Ačkoliv se organizace mohou rozhodnout popsat a objasnit zaměstnancům, prodejčům a stakeholders některé aspekty svých metod pro odhalování podvodů, budou zde vždy aspekty, které bude chtít společnost uchovat v tajnosti. Ve fázi vývoje by tedy měli být účastníci upozorněni na informace, ke kterým je třeba přistupovat jako k důvěrným. Vedení společnosti by mělo také schválit seznam osob které budou mít k takovýmto informacím přístup.

Když je dokončený plán odhalování podvodů, tým by měl připravit veřejnou zprávu týkající se tohoto plánu a jeho realizace. Vědomí, že ve společnosti existuje plán pro odhalování podvodů je samo o sobě účinným odstrašujícím prostředkem. Tím, že firma zprávu zveřejní, potvrzuje, že má k dispozici tento plán, a že podvody nebere na lehkou váhu, aniž by prozradila důležité atributy týkající se metod odhalování podvodů.

5.8. Posouzení účinnosti odhalování podvodů

Účinnost odhalování podvodů ve společnosti lze posoudit pomocí jakési listiny výsledků neboli „scorecard“.

Každá oblast se po pečlivém posouzení ohodnotí jako:



Červená: signalizuje, že oblast vyžaduje významné posílení a zlepšení aby bylo riziko podvodu sníženo na přijatelnou úroveň.



Žlutá: signalizuje, že oblast vyžaduje určité posílení a zlepšení aby bylo riziko podvodu sníženo na přijatelnou úroveň.



Zelená: signalizuje, že oblast je dostatečně silná a riziko podvodu bylo sníženo na přijatelnou úroveň.

Ke každé oblasti, která byla ohodnocena červenou nebo žlutou barvou, by měla být připojena poznámka popisující plán jak při příštím hodnocení dosáhnout zelené barvy.

Tabulka 5

Oblast	Skóre	Poznámka
Propojili jsme náš systém odhalování podvodů se systémem prevence způsobem, který je nákladově efektivní.		
Naše procesy a metody odhalování podvodů pronikají, do všech úrovní odpovědnosti od vedení společnosti, až po manažery všech úrovní a zaměstnance všech oblastí provozu.		
Zaměstnanci, prodejci a stakeholders jsou informováni, že je zaveden systém pro odhalování podvodů, ale některé aspekty tohoto systému nejsou odhaleny, aby byla zajištěna efektivita skrytých kontrol.		
Využíváme povinné střídání práce u zaměstnanců na klíčových finančních a účetních pozicích.		

Při odhalování podvodů se více soustředíme na oblasti, u kterých se ukázalo, že preventivní kontroly nejsou dostatečné nebo nejsou nákladově efektivní.		
Máme zavedenu komplexní dokumentaci metod a procesů odhalování podvodů, abychom byli schopni provádět kontrolu i zatímco se mění tým pro odhalování podvodů.		
Kontroly našeho informačního systému zahrnují i kontroly zaměřené na podvodné jednání a chyby. Obsahují odsouhlasení účetních zápisů, nezávislé posudky a fyzické kontroly.		

Tabulka obsahuje dalších 30 oblastí týkajících se metod odhalování podvodů zmíněných v předchozích kapitolách tj. anonymních linek, interního auditu atd.

5.8.1. Průběžná kontrola odhalování podvodů

Společnost by si měla vytvořit systém pro průběžnou kontrolu a měřítko pro hodnocení a neustálé zlepšování technik odhalování podvodů. Pokud jsou zjištěny nedostatky, měl by management co nejdříve zajistit nápravu.

6. Možnosti prevence

Prevence proti klíčovým rizikovým událostem by měla být zavedena tam, kde je pravděpodobnost, že zmírní možné dopady na organizaci.

I přes úsilí lidí odpovědných za prevenci podvodů, je realitou, že podvody se stávají. Protože podvod a zneužívání postavení se mohou objevit na různých úrovních v jakékoliv organizaci, je nezbytné zavést určité techniky prevence a odhalování podvodů. I když jsou koncepty prevence a odhalování podvodů podobné, existují tu rozdíly. Zatímco prevence zahrnuje politiky, procesy, vzdělávání a komunikaci, odhalování zahrnuje aktivity a programy vytvořené k odhalení podvodu nebo zneužití úředního postavení, které se dějí nebo staly.

I když preventivní opatření nemohou zajistit, že se podvod nestane, jsou první linií obrany při minimalizaci rizika podvodu.

Jedním z klíčů k prevenci je informovanost zaměstnanců firmy o programu řízení rizika, včetně typů podvodů, které by se mohly objevit. Všechny techniky v něm obsažené by pak měly být reálné a proveditelné. Následovat by ho měly informace o potenciálních disciplinárních opatřeních.

Pokud jsou zavedeny funkční a efektivní preventivní kontroly a jejich existence je známá případným pachatelům podvodu, mohou odradit ty, kteří by jinak byli v pokušení spáchat podvod. Strach, že budete chycen, je vždy odrazující.

Tabulka 6

Faktory vedoucí k podvodu		
Faktory	Počet případů	Procentní podíl (ze 14-ti případů)
Nedostatečné vnitřní kontroly	14	100%
Kultura "plnění cílů"	6	43%
Příliš pravomocí svěřených jedné osobě	5	36%
Kontrolní komise (audit committee)	4	28%
Správní rada	3	21%

Zdroj: BRENNAN, Niamh. McGRATH, Mary. Financial Statement Fraud: Some Lessons From US and European Case Studies. Australian Accounting Review. 2007, č. 17, s. 55.

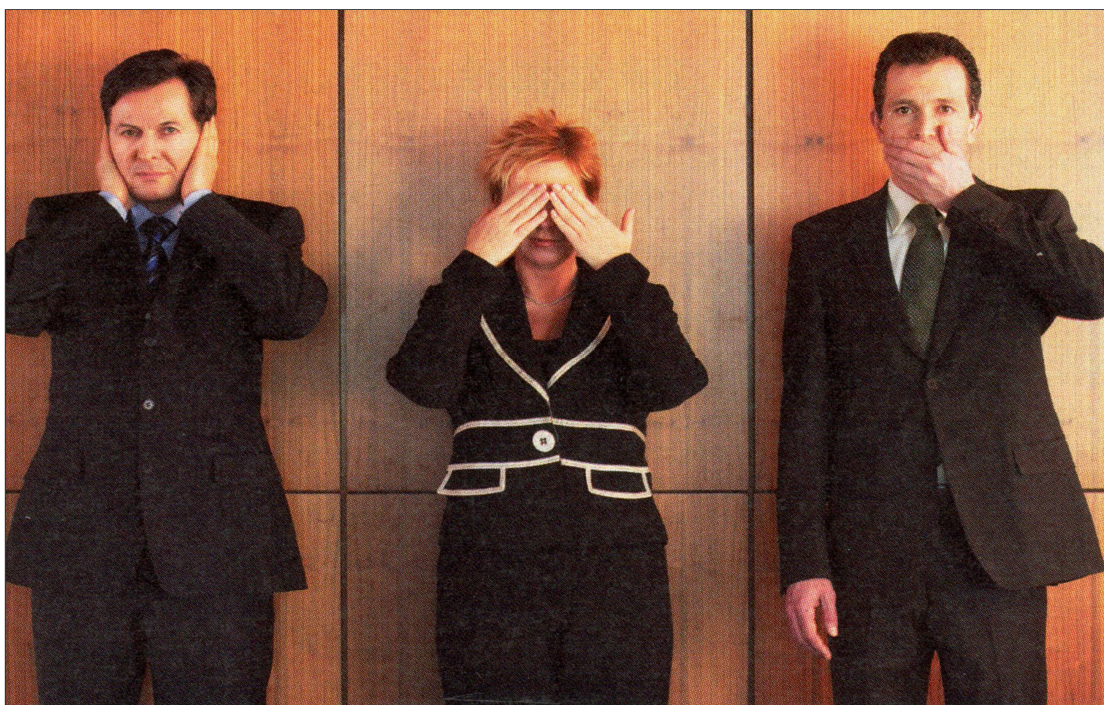
6.1. Preventivní kontroly

Prevence je to nejproaktivnější opatření proti podvodům. Navrhování a provádění kontrol by mělo být koordinovaným úsilím, řízeným managementem s účastí zaměstnanců. Ti by měli být schopni určit všechna rizika, navrhnout a provést kontrolní aktivity a zajistit, že jsou používány přiměřené techniky vedoucí k prevenci podvodů.

Úspěch kteréhokoliv preventivního programu závisí na neustálé komunikaci a vylepšování. Zdůrazňování existence programu na prevenci podvodů s pomocí různých médií (plakáty, letáky zasílané s fakturami, články v interní i externí poště), přispěje k informovanosti o zainteresovanosti firmy na prevenci podvodů a to jak uvnitř tak i vně firmy.

6.2. Práce s lidskými zdroji

Práce s lidskými zdroji hraje důležitou roli při prevenci podvodů pokud provedeme následující aktivity.



Zdroj: KOR. Nic pro jednotlivce. Ekonom, 2007, č. 20, s. 20.

6.2.1. Ověřování údajů v životopisech

Cílem této důkladné kontroly údajů v životopise je eliminovat takové chování zaměstnanců, které je v rozporu se zájmy společnosti nebo dokonce se zákonem. Klíčové riziko podvodu v kterékoliv organizaci spočívá v pracovnících řídících běh podniku a zaměstnancích povýšených do pozic, kde je jim svěřena důvěra a autorita. Proto je důležité znát zaměstnance, abychom byli schopni zvážit jejich způsobilost. Měli bychom si být vědomi jakýchkoliv problémů týkající se jejich bezúhonnosti, které by mohly mít vliv na jejich vhodnost pro určité zaměstnání. Mnoho se můžeme dozvědět ověřením pravdivosti údajů uvedených v žádosti o zaměstnání (např. předchozí zaměstnání a vzdělání). Je možné, že objevíme nepravdivou anebo přikrášlenou informaci či utajenou minulost představující zvýšené nebo i nepřijatelné riziko.

Společnost by se měla snažit získat dostatečné informace pro posouzení uchazeče o místo nebo kandidáta na povýšení, nicméně povaha a rozsah informací, které můžeme požadovat jsou omezeny zákonem. Získávat další údaje týkající se trestního rejstříku a osobní finanční situace lze jen se souhlasem dané osoby.

Prověřování by měli být také noví a stávající dodavatelé, zákazníci a obchodní partneři a to pokud jde o finanční zdraví, pověst a bezúhonnost. Tedy ohledně všeho, co by mohlo představovat pro společnost riziko.

V České republice je personální bezpečnost stále nedostatečná. Většina zaměstnavatelů jí věnuje jen malou pozornost. Naše právní úprava s touto metodou přímo nepočítá, podle odborníků na pracovní právo je ale při dodržení určitých zákonných požadavků aplikovatelná. Zaměstnavatel si tímto způsobem může ověřit, že uchazeč splňuje odborná i morální kritéria.

*Tento projev „opatrnosti“ na počátku vzájemného vztahu rovněž umožňuje projevovat svým zaměstnancům více důvěry během samotného pracovního poměru, což má vliv na pozitivní vztahy ve společnosti.*²¹

²¹ MOROZ, Michal. Neověřujte jen identitu. *Euro*. 2008, č. 37, s. 86.

V praxi mohou personalisté ověřit, alespoň jestli se uchazeč o zaměstnání neprokazuje neplatným osobním dokladem, tak, že číslo průkazu zadají do databáze neplatných dokladů na stránkách ministerstva vnitra. Proces trvá přibližně deset vteřin a zvládne jej průměrný uživatel internetu. Dá se tedy bez problému používat jako jakési bezpečnostní minimum při každém přijímacím pohovoru.

6.2.2. Školení proti podvodům - Anti-fraud Training

Pokud organizace zaměstnala nebo povýšila kvalifikovanou osobu, která prošla přiměřenými kontrolami a představuje nízké riziko podvodu, je možné, že tento zaměstnanec rozumí podvodům a jejich schopnosti poškodit společnost. Přesto by se měl dále vzdělávat. Toto školení posiluje odpovědnost a objasňuje postup při podezření na podvod.

Za školení ohledně programu řízení rizika podvodu je často odpovědné oddělení lidských zdrojů. Program zahrnuje etický kodex, příčiny podvodu, a postupu při podezření na podvod. Efektivita tohoto školení závisí na povinné účasti, doplňkových schůzkách s aktuálními informacemi.

Poté co si firma určí cíl tréninku a vzdělávání, určí také školitele a formu. Nejčastěji používané formy jsou manuál pro zaměstnance, semináře a intranet. Méně se využívá výukových videí a hraní rolí.

Výhody:

- zaměření na aktuální problémy,
- možnost načasovat vzdělávání na vhodnou chvíli (zavedení kodexu),
- lepší interakce (při osobním kontaktu),
- možnost zlepšit klima ve společnosti.

Nevýhody:

- přílišná délka a frekvence snižuje přínos nástroje,
- finančně náročná investice (v případě použití outsourcingu),
- riziko sklouznutí k moralizování,
- nebezpečí nevhodně zvolené formy (e-training je finančně méně náročný ale chybí interakce a možnost pokládat otázky).

6.2.3. Hodnocení výkonu pracovníků a odměny

Personální ředitelé by měli být zapojeni do hodnocení výkonu pracovníků a plánu odměn.

Hodnocení výkonu zahrnuje posouzení chování a výkonu zaměstnance, ale i způsobilost k práci. Touha po uznání a odměně za dobrý výkon a úspěch je součástí lidské povahy. Pravidelné posuzování výkonu pracovníků a včasná reakce může pomoci předejít problémům. Zaměstnanci, kteří nejsou uznáváni, za to, čeho dosáhli, mohou považovat své podvodné jednání za oprávněné.

Měla by být dodržována také rovnováha mezi fixní a proměnlivou složkou odměn. Pro vedoucí pracovníky, jejichž odměny jsou z velké části závislé na výkonu, by to mohlo představovat motivaci k pozměňování finančních výsledků, za účelem zvýšení těchto bonusů.

6.2.4. Pohovory při ukončení pracovního poměru

Pohovory se zaměstnanci, se kterými jsme ukončili pracovní poměr nebo kteří dali výpověď, mohou přispět k prevenci a odhalování podvodů. Tyto pohovory mohou pomoci personálním ředitelům určit problémy týkající se bezúhonnosti managementu nebo získat informace o okolnostech, které by mohly vést k podvodu. Je také dobré pečlivě si přečíst výpověď. Mohla by totiž obsahovat informace o potenciálním podvodu.

6.3. Omezené pravomoci

Podvod je méně pravděpodobný, pokud je množství pravomocí úměrné úrovni odpovědnosti. Je možné, že nevyrovnanost mezi pravomocí a odpovědností, hlavně pokud jde o chybějící kontrolní aktivity a rozdělování povinností, povede k podvodu.

Organizace může pověřit určitou osobu kontrolou na úrovni společnosti a dát jí potřebné pravomoci a naopak zaměstnancům s určitou funkcí může odepřít přístup k některým funkcím a údajům v počítačové síti pomocí hesla.

6.4. Transakce se spřízněnými osobami

Přezkoumání transakcí s třetími stranami a spřízněnými osobami může také pomoci k prevenci podvodů. V podvodech jsou totiž často zapleteny třetí strany a osoby. Nejčastěji to bývají nepoctiví obchodníci a zaměstnanci.

6.5. Vyhnout se rizikům ohrožujícím nezávislost

Rizika ohrožující nezávislost můžeme rozdělit na několik druhů potenciálních hrozeb, a to: hrozbu vlastní zainteresovanosti, hrozbu kontroly po sobě samém, hrozbu protekčního vztahu, hrozbu spřízněnosti a hrozbu vydíratelnosti.

Hrozba vlastní zainteresovanosti nastává, pokud je možné, že určitá firma nebo osoba bude mít prospěch z finančního podílu u klienta nebo zaměstnavatele.

Příklady:

- přímý finanční podíl nebo značný nepřímý finanční podíl u klienta nebo zaměstnavatele,
- půjčka přijatá od klienta nebo zaměstnavatele nebo od kteréhokoli z vedoucích představitelů nebo funkcionářů, popřípadě půjčka tomuto klientovi nebo funkcionáři poskytnutá,
- nežádoucí závislost na celkové výši honorářů,
- obava z možnosti ztráty zakázky nebo zaměstnání,
- existence těsného obchodního vztahu s klientem,
- potenciální možnost získat u klienta zaměstnání,

Hrozba kontroly po sobě samém nastává, jestliže člen týmu provádějícího ověřování byl dříve vedoucím představitelem nebo funkcionářem u klienta.

Příklady:

- situace, kdy člen týmu provádějícího ověřování je nebo nedávno byl vedoucím představitelem, funkcionářem nebo zaměstnancem klienta, u něhož se provádí ověřování,
- poskytování služeb pro klienta, u něhož se provádí ověřování, přičemž tyto služby mají přímý vliv na předmět ověřování,

Hrozba protekčního vztahu nastává, jestliže určitá firma nebo osoba podporuje postoj nebo názor klienta natolik, že tím může ohrožovat vlastní nezávislost.

Příklady:

- obchodování s akciemi nebo jinými cennými papíry klienta nebo zaměstnavatele, nebo zprostředkování takových obchodů,
- obhajování klienta nebo zaměstnavatele, v soudním řízení nebo při řešení sporů s třetími stranami.

Hrozba spřízněnosti nastává, jestliže v důsledku blízkého vztahu s klientem nebo zaměstnavatelem je určitá firma nebo zaměstnanec příliš nakloněn klientovým nebo zaměstnavatelovým zájmům.

Příklady:

- situace, kdy určitá osoba má rodinného příslušníka, který je u klienta nebo zaměstnavatele vedoucím představitelem nebo funkcionářem,
- přijetí darů nebo pohostinnosti od klienta nebo zaměstnavatele pokud hodnota těchto darů nebo pohostinnosti není jednoznačně nevýznamná.

Hrozba vydíratelnosti může nastat, jestliže je zaměstnanec od objektivního jednání a uplatňování profesionální obezřetnosti odrazován skutečnými nebo subjektivně vnímanými hrozbami, ze strany vedoucích představitelů nebo funkcionářů.

Příklady:

- hrozba nahrazení jinou osobou při rozdílném názoru na uplatnění určitého účetního principu,
- nátlak na neúměrné zúžení rozsahu práce s cílem snížit honorář.

6.6. Etický leadership

Vedení kladným příkladem ze strany managementu je důležitým nástrojem etického programu firmy. Právě chování manažerů je totiž ve společnosti nejpatrnější, a proto na nich spočívá hlavní tíha morální odpovědnosti. Očekává se od nich proaktivní zapojování etických principů do podnikání.

Spojitosť mezi přístupem „tone at the top“ a podvody se ukázala hlavně v posledních letech. Je založen na atmosféře vytvořené vedením firmy. Každé rozhodnutí vedoucího pracovníka má vliv na zaměstnance společnosti. Pokud budou manažeri podporovat etiku a čestnost, je velká pravděpodobnost, že zaměstnanci se budou držet stejných hodnot. Pokud se však management o etiku nezajímá, zaměstnanci usoudí, že etický kodex není ve společnosti prioritou a budou více náchylní ke spáchání podvodu.

Existence etických vůdců - nebo alespoň víra v jejich existenci – pak plní svou pozitivní úlohu nejen v dohlédnutelných mezích (v prostředí podniku), ale také za pomoci jakési „neviditelné ruky kultury“ na celospolečenské bázi.²²

Výhody:

- činy mluví hlasitěji než slova,
- nástroj není finančně náročný, je praktický a účinný,
- „nakažlivost“ správného chování,
- na základě sociologických průzkumů je tomuto nástroji přikládána velká, důležitost při změně podnikového klimatu.

Nevýhody:

- manager musí být formální i neformální autoritou,
- nástroj je závislý na dané osobě a je těžko přenositelný.

²² ČANÍK, Petr., ŘEZBOVÁ, Libuše., van ZAVREL, Tomas. Metody a nástroje podnikatelské etiky. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. 123s.

6.7. Organizační struktury na podporu etického programu

Organizační struktura

Podle studie sdružení amerických i mezinárodních akademických pracovišť IFP (Institute of Fraud Prevention) jsou účetní podvody většinou „týmovou záležitostí“. Průměrný počet osob, které se na podvodu podílí je 7,2 osoby. Přitom v 90-ti procentech případů je v podvodném jednání zapleten generální ředitel a 78 procent podvodů se účastní finanční ředitel.

Účetním podvodům významně nahrává velký vliv managementu na správní radu, zejména pak spojení funkcí generálního ředitele a předsedy správní rady v jedné osobě.²³

Speciální útvary

Mají za úkol pomoci manažerům a zaměstnancům v jejich každodenním etickém jednání. Poslední dobou byly hlavně ve větších společnostech zřizovány nové funkce jako etický úřad, pracovník odpovědný za etické postupy, etická rada, etický výbor, ombudsman, task forces (tým dočasně vytvořený k vyřešení úkolu etické povahy) a další.

Úkolem takového pracovníka nebo oddělení bývá kontrola fungování etického programu, tvorba etického kodexu, fungování anonymních informačních linek, poradenství, řešení případů neetického jednání, trénink, audit či předkládání zpráv organizaci. V České republice jsou tyto organizační struktury spíše výjimkou.

Výhody:

- možnost lepšího řešení etických problémů díky specializace zaměstnanců

Nevýhody:

- finanční náročnost (použití většinou ve velkých podnicích),
- nízká ochota firem vytvářet organizační strukturu na podporu podnikatelské etiky

²³ KOR. Nic pro jednotlivce. Ekonom, 2007, č. 20, s. 20.

6.8. Nulová tolerance vůči podvodům

K prevenci jistě přispěje také nulová tolerance vůči podvodům. Pokud bude každý (byť i malý) podvod potrestán, a alespoň v rámci firmy zveřejněn, budou pro ostatní pokusy o podvod menším lákadlem.

Žádné kodexy ani postupy prevence však nebudou účinné, pokud nebudou uvedeny do praxe. To znamená, že osoby, které budou jednat proti předpisům, by měly být exemplárně potrestány. Jestliže se přestupku dopustí člen nejvyššího vedení, mělo by k němu být přistupováno stejně, jako ke kterémukoliv zaměstnanci. Nulová tolerance vůči podvodu by měla fungovat bez ohledu na funkci nebo postavení.

Pokud už někde zaměstnanec, jenž se dopustil nějakého podvodu, odhalí, nejčastěji na něj podají trestní oznámení (téměř polovina případů), případně občanskoprávní žalobu, nebo ho propustí. Dvanáct procent firem ovšem uvádí, že nepodnikly žádné kroky, ačkoli měly ve svých řadách třeba korupčníka. „Jsou zkrátka firmy, které záměrně nevyhlašují nulovou toleranci korupci a podvodům. Asi k tomu mají své důvody,“ vysvětluje Sirshar Qureshi z PricewaterhouseCoopers.²⁴

6.9. Etický a sociální audit

Etický audit je většinou součástí sociálního auditu a orientuje se na hodnocení etického programu ve společnosti a prověřování etických standardů. Východiskem je tedy kontrola plnění vnitřních směrnic, kodexů a nařízení.

Etický audit může být prováděn v rámci interního auditu nebo jím můžeme pověřit auditorské firmy a realizovat ho v rámci externího auditu. V praxi se k němu většinou přistupuje v období změn managementu, vlastníků a strategických změnách. Vhodnější by však byla klidnější doba.

²⁴ KREČ, Luboš. Korupce stojí firmy desítky milionů. [cit. 2009-02-19]. Dostupný z WWW: http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/korupce-stoji-firmy-desitky-milionu_26667.html

Důležité principy:

- rozsah – do procesu budou zahrnuti všichni zásadní podílníci,
- srovnatelnost – možnost porovnání výsledků v čase,
- kompletnost – žádná oblast není z auditu vyňata,
- průběh – čím musí organizace projít aby byla připravena na audit,
- systémy a politika managementu – zajišťuje, aby byl proces auditu řízen a kontrolován,
- získané informace – musí být veřejné aby byl audit účinný,
- průběžné zlepšování – audit by měl ukazovat, jaké změny je třeba udělat.

Možnosti zneužití

Existuje riziko úniku informací a je dobré pojistit se smlouvou o mlčenlivosti. Je zde také možnost chybné nebo úmyslně chybné interpretace dat. To lze minimalizovat zveřejněním výsledků v rámci firmy a jejich přesnou formulací auditorem.

Výhody:

- zhodnotí účinnost použitých nástrojů,
- analyzuje morálku a sociální klima ve firmě,
- dojde ke zvýšení transparentnosti,
- zjištění rozsahu morálních konfliktů a případně i jejich odstranění,
- kontrola naplňování strategie z hlediska hodnot,

Nevýhody:

- náročné na čas,
- náročné na finance,
- menší srovnatelnost s ostatními podniky a odvětvími.

6.10. Reporting a měření v oblasti podnikatelské etiky

Podobně jako etický a sociální audit, umožňují tyto nástroje zjistit údaje z oblasti podnikatelské etiky a společenské odpovědnosti. Podniky si s jejich pomocí ověřují, že jejich investice do těchto aktivit byly využity efektivně a splnily svůj účel.

Například nástroje Transparency International se zabývají protikorupční politikou. TI Six Step Process je návodem na zavedení protikorupčního programu a Self-Evaluation Module pomáhá identifikovat stav a vývoj v protikorupční politice podniku.

6.11. Etické kodexy

Etický kodex je interním nástrojem podnikatelské etiky. Obsahuje morální zásady a jejich použití v praxi.

Dokument může být vytvořen podle **skandinávského modelu** (s vysokou mírou participace zaměstnanců) nebo podle **amerického modelu** (vytvořený managementem nebo vlastníky). Ať je ale použit jakýkoliv model tvorby, důležité je, aby byl kodex všeobecně akceptován a používán jako praktická pomůcka.

Ve výzkumu ve kterém bylo osloveno 254 (převážně středních a velkých) podniků, se k existenci nějaké formy etického dokumentu přihlásilo 150 firem, následně 24,7 % vlastní písemný etický kodex; ve 44 % firem existuje nepsaný etický kodex a u 37,3 % firem existuje etický kodex coby součást vnitřních směrnic.²⁵

Výhody etických kodexů:

- vylučuje nežádoucí praktiky,
- zlepšuje reputaci firmy z pohledu veřejnosti a zákazníků,
- definuje přijatelné a nepřijatelné jednání,
- pozitivně motivuje zaměstnance (pro všechny platí stejná pravidla),
- podnik dává najevo své hodnoty,
- zabraňuje managementu zneužívat svého postavení,
- je základem pro zavedení etického programu.

²⁵ ČANÍK, Petr., ŘEZBOVÁ, Libuše., van ZAVREL, Tomas. Metody a nástroje podnikatelské etiky. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. s. 70.

Nevýhody etických kodexů:

- nemusí být užitečný u malých podniků, kde je firemní kultura založena na neformálních vztazích,
- pokud není akceptován, může se stát pouze listem papíru,
- příliš obecný kodex nepostihne všechny etické problémy,
- příliš detailů může vést ke snížení účinnosti kodexu.

6.12. Zhodnocení prevence podvodů

Společnosti, které teprve zavádějí program řízení rizika, stejně jako ty, které se ho snaží vylepšit, by měly provést celkové hodnocení svých metod prevence podvodů. K tomu lze použít podobnou listinu výsledků (scorecard) jako u posuzování účinnosti odhalování podvodů. Pomocí listiny výsledků lze posoudit, na kolik jsou preventivní kontroly vyčerpávající a jak fungují.

Organizace by měla pravidelně hodnotit techniky prevence podvodů, snažit se postupovat k „zelenému“ hodnocení v každém políčku tabulky. Zároveň by se měla snažit zabránit zhoršování situace.

Tabulka 7

Oblast	Skóre	Poznámka
Naše firemní kultura „tone at the top“ (management vede příkladem, etické chování je odměněno a neetické potrestáno) je tak silná a nastoluje nulovou toleranci vůči podvodům.		
Náš vrcholový management zaujímá patřičné stanovisko k prevenci podvodů a podporuje otevřenou komunikaci o etickém chování.		
Náš etický kodex obsahuje konkrétní ustanovení, které zakazuje nežádoucí vztahy ve společnosti, které by mohly vést ke zneužití postavení vedoucích pracovníků k osobnímu obohacení.		
Zabýváme se silnými a slabými stránkami našich interních		

kontrol a podnikli jsme kroky k posílení struktury interních kontrol, abychom předešli podvodům.		
Pečlivě jsme posoudili všechny zahraniční a decentralizované operace a učinili jsme proaktivní kroky, abychom se ujistili, že byly provedeny preventivní kontroly vyhovující zákonným normám a etickým principům.		
Zbavili jsme společnost všech nadbytečných vztahů s třetími stranami.		
Naše auditorská komise se skládá pouze z nezávislých ředitelů a jejími členy jsou osoby s odbornou znalostí finančního účetnictví.		
Určili jsme zaměstnance odpovědného za udržování programů prevence a dohled nad nimi a poskytli jsme mu zdroje potřebné k efektivnímu řízení těchto programů. Tato osoba má přímý přístup do auditorské komise.		
Naše personální oddělení prověřuje údaje v životopisech s cílem vyloučit z přijímacího řízení osoby s nevhodnými záznamy nebo vlastnostmi, které jsou v rozporu s podnikovou kulturou a etikou.		
Máme zavedeny procesy předcházející odsouhlasení určitých typů transakcí a transakcí přesahujících určitou částku, které pomáhají předcházet podvodům a odhalit je.		
Všichni noví zaměstnanci musí podstoupit důsledné vzdělávání v oblasti etiky, podvodů a jejich prevence.		
Máme plán jak reagovat na případný podvod a jak reagovat pokud se ukáže, že jde o falešné obvinění. Plán zvažuje: • Kdo bude provádět vyšetřování. • Jak bude vyšetřování prováděno. • Kdy by měla být o situaci informována vláda. • Jak stanovit nápravná opatření. • Jak řídit disciplinární jednání.		

6.13. Dokumentace k metodám prevence podvodů

Organizace by měla písemně zdokumentovat vytvořené a použité metody prevence podvodů. To zahrnuje dokumentaci postupů preventivních kontrol a výsledky, ale i určení, jestli byly tyto kontroly efektivní.

Detailně zdokumentovány by měly být jednotlivé prvky metod prevence podvodů s důrazem na role a odpovědnost všech zúčastněných stran.

6.13.1. Průběžné monitorování preventivních kontrol

Plán prevence podvodů by měl být, pokud je to nutné, dokumentován a aktualizován. Díky všem stranám účastnícím se procesu řízení rizika, je obtížné zajistit pravidelnou kontrolu prevence podvodů nezávislou osobou.

Po posouzení významných změn v organizaci, změn v personálu, rizik s tím spojených a výsledků předchozích hodnocení se určí, jestli by měl být současný rozsah kontroly změněn. Každé hodnocení by mělo obsahovat také důkaz, že byly napraveny slabé stránky prevence podvodů a byly podniknuty kroky vedoucí k tomu, aby byla nadále úspěšná.

7. Poznatky a zkušenosti z podnikatelské sféry

7.1. Indikátory hospodářské kriminality „Red Flags“

Uděláme to jen jednou

Kolikrát manažer prohlásí, že „přemístění zdrojů“ je jen jednorázovou záležitostí a už se nebude opakovat? Tvrdí, že zfalšování účetnictví bylo nutné, aby byla zachráněna společnost, udrženy ceny akcií, zachráněny místa zaměstnanců, tedy účel světlí prostředky. V dalším období je však, pokud trendy pokračují, vyžadováno „přemístění“ ještě větší částky a tak to pokračuje, až se situace stane neudržitelnou.

Všichni to tak dělají

Takovéto ospravedlnění účetních praktik, které mohou být po formální stránce omluvitelné, ale nevedou k poctivému obrazu účetnictví, svědčí o nedostatku uvažování o tom, co je správné nebo špatné.

Právník řekl, že je to tak v pořádku

Kolikrát bylo střednímu managementu nebo účetním řečeno, že určité jednání je v pořádku, protože to řekl právník nebo šéf? Nicméně, v mnoha případech osoba, od které je požadováno zfalšování účetních záznamů, ví, kde je pravda. Je nebezpečné se bezmyšlenkovitě spoléhat na nadřízené nebo externí odborníky. Na druhou stranu by organizace mohla jen stěží fungovat efektivně, kdyby kdekdo zpochybňoval kdejaký příkaz. Každý zaměstnanec tak nese svůj díl odpovědnosti za to, aby rozpoznal dobré od špatného. Konec konců krádež je krádež, i když ji odsouhlasí právník nebo nadřízený.

Hra s daty

Diskutovanou záležitostí je také tlak burzy cenných papírů na krátkodobé výsledky společností. Tento tlak vede k tomu, že manažeři některých společností opatřují transakce dřívějším datem tak, aby měly dopad na účetnictví, právě když to společnost

potřebuje. V některých případech jsou data sporná. Rozhodující je však, aby tu nebyl úmysl oklamat akcionáře, investory a státní orgány.

Když může on, mohu i já

Jak často čteme o top manažerech, kteří používají firemní aktiva k osobní potřebě? Lze pak očekávat od středního managementu a řadových zaměstnanců, že budou dodržovat pravidla použití majetku firmy, když je top manažeri otevřeně porušují? Nelze se divit, že přirozenou reakcí je krádež ze strany zaměstnance.

Konflikt zájmů

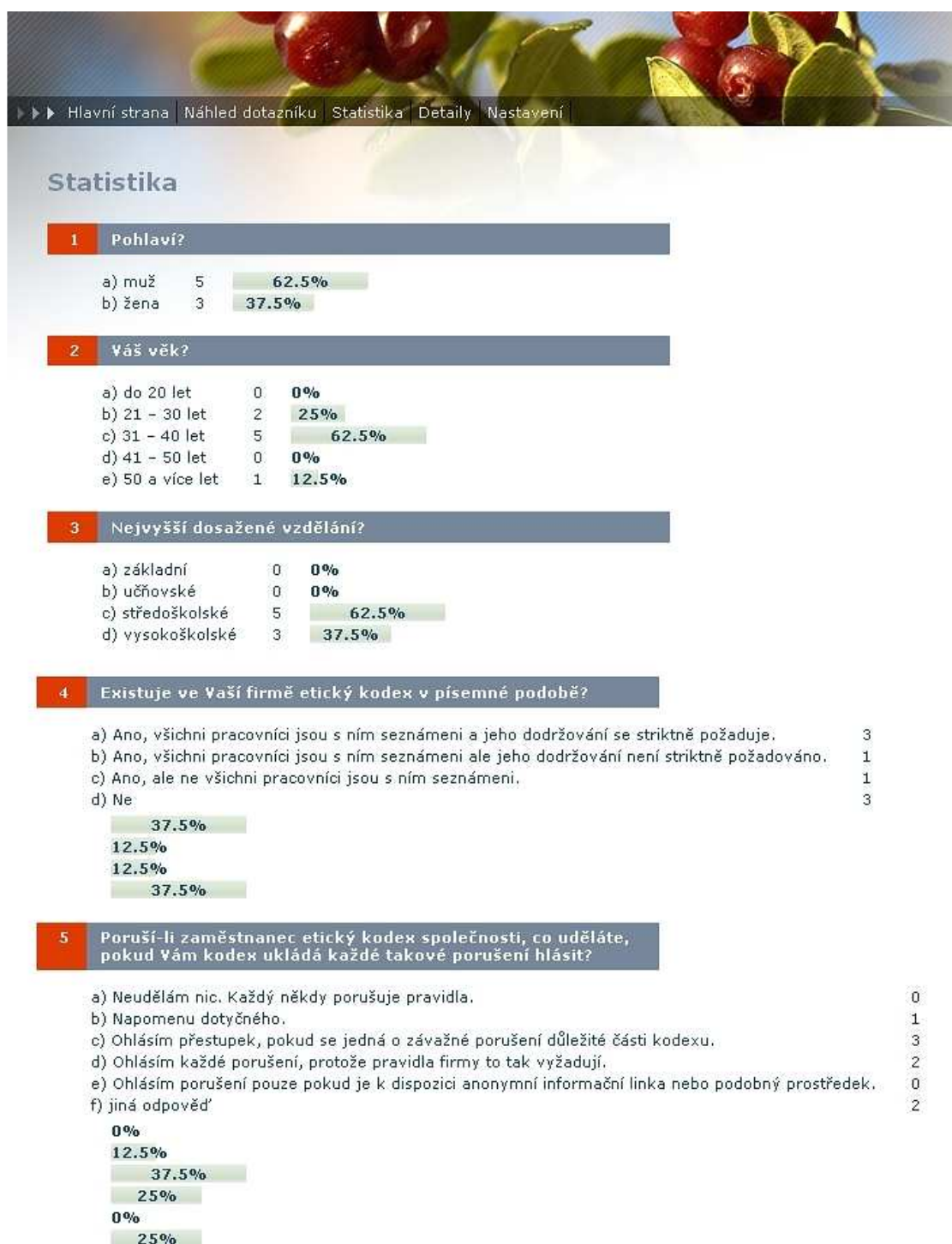
Mnoho společností prošlo skandálem nebo přišlo o akcionáře následkem konfliktu zájmů. Jejich manažeri měli finanční zájem ve společnostech, které s jejich firmou spolupracovaly, nebo jí konkurovaly. Někteří tvrdí, že nulová tolerance vůči konfliktu zájmů je nepraktická. Nicméně finanční zájem top managementu, společnosti a třetí strany je varovným signálem, který by měl vést k dalšímu vyšetřování.

Příliš mnoho eufemismů

Určitě bychom nejedli tolik sushi kdyby se jmenovalo „syrová ryba“ a tolik tatarských bifteků kdyby se jim říkalo „syrové hovězí“.

Stejně tak „přikrášlování životopisů“ by nejspíš nebylo rozšířené, kdyby bylo nazváno „podvodem ze strany uchazeče“. Je nepravděpodobné, že by někdo přistoupil k „pretextingu“ kdyby se jmenoval „získávání osobních informací pod falešnou záminkou“. „Výhody“ ze strany dodavatelů zboží a služeb by byly méně časté a štedré kdyby se jim říkalo „úplatky“.

7.2. Dotazník a jeho vyhodnocení



6 Setkal/a jste se v současném nebo předchozím zaměstnání s neetickým jednáním nebo podvodem? Pokud ano s jakým?

a) nesetkal/a.	0	0%
b) ano, krádež hotovosti	1	12.5%
c) krádež majetku nebo zásob	0	0%
d) zmanipulované výkazy	1	12.5%
e) zfalšované odpracované hodiny a mzda	2	25%
f) úvěrový podvod (půjčka neexistující osobě, falešné údaje v žádosti)	0	0%
g) pojistný podvod	1	12.5%
h) úplatky	1	12.5%
i) jiný	2	25%

[detaily](#)

7 Jaké metody odhalování podvodů jsou podle Vás nejúčinnější?

a) interní audit	3	37.5%
b) whistleblowing (anonymní informační linky)	0	0%
c) reagovat na signály, že společnosti hrozí podvod	1	12.5%
d) ratingové společnosti	0	0%
e) software a technologie	1	12.5%
f) žádná z předchozích, podvod je většinou odhalen náhodou	3	37.5%
g) jiná možnost	0	0%

[detaily](#)

8 Jaké metody prevence podvodů jsou podle Vás nejúčinnější?

a) preventivní kontroly	4	50%
b) ověřování údajů v životopisech	2	25%
c) školení v oblasti podvodů	1	12.5%
d) pohovory při ukončení pracovního poměru	1	12.5%
e) omezené pravomoci	1	12.5%
f) kontrola transakcí se třetími osobami	3	37.5%
g) vyhnout se rizikům ohrožujícím nezávislost	0	0%
h) etický leadership (vedení příkladem)	2	25%
i) nulová tolerance vůči podvodům	4	50%

9 Které jsou ve Vaší firmě zavedeny? (jiná odpověď viz níže)

a) preventivní kontroly	3	37.5%
b) ověřování údajů v životopisech	2	25%
c) školení v oblasti podvodů	0	0%
d) pohovory při ukončení pracovního poměru	2	25%
e) omezené pravomoci	3	37.5%
f) kontrola transakcí se třetími osobami	0	0%
g) vyhnout se rizikům ohrožujícím nezávislost	0	0%
h) etický leadership (vedení příkladem)	3	37.5%
i) nulová tolerance vůči podvodům	2	25%

10 10. Nenašli jste svou odpověď na otázky 8 a 9 mezi možnostmi? Vložte svou odpověď sem.

Otázka obsahuje slovní odpovědi.

[detaily](#)

11 Považujete tresty za finanční podvody v ČR za dostatečně vysoké?

a) Ano, jsou dostatečně vysoké.	1	12.5%
b) Ne, měly by být vyšší aby odradily případné pachatele.	4	50%
c) Nevím, nemám přehled o výši trestů.	3	37.5%
d) jiná odpověď	0	0%

[detaily](#)

12 Myslíte, že etické chování (například dodržování ekologických norem), představuje pro firmu spíše konkurenční výhodu nebo nevýhodu?

a) Výhodu. Podporuje dobrou pověst podniku.	3	37.5%
b) Nevýhodu. Přináší dodatečné náklady.	0	0%
c) Záleží na prostředí ve kterém firma podniká a na chování konkurence.	5	62.5%
d) jiná odpověď	0	0%

[detaily](#)

13 Myslíte, že by ekonomická krize mohla přispět k zvýšenému výskytu podvodů?

a) Ano, firmy se budou snažit uměle „vylepšit“ výsledky.	6	75%
b) Ne, nebude to mít vliv.	2	25%

14 14. Máte připomínku ke kterékoliv otázce z dotazníku? Můžete ji vložit sem. Ještě jednou děkuji za spolupráci.

Otázka obsahuje slovní odpovědi.

[detaily](#)

Vyhodnocení

Odpovídali většinou muži ve věku 30-40 let středoškolsky vzdělaní.

Etický kodex existuje v 5-ti z 8-mi firem a pokud existuje, jsou s ním pracovníci ve většině případů seznámeni a jeho dodržování se striktně požaduje. Pokud jde o porušování, 37 % respondentů by nahlásilo pouze jeho závažné porušení a čtvrtina by ohlásila každé porušení.

Nikdo z dotazovaných neodpověděl, že by se s nějakým druhem podvodu nesetkal. Nejčastější jsou zfalšované odpracované hodiny a mzda (2 dotazovaní), další se pak setkali s krádeží hotovosti, zmanipulovanými výkazy, pojistným podvodem nebo úplatky.

Nejúčinnějšími metodami odhalování podvodů jsou podle zástupců firem interní audit nebo náhoda. Určitou váhu má podle jejich názoru také software a reakce na

signály, že společnosti hrozí podvod. Anonymní informační linky nejsou považovány za účinné.

Polovina dotazovaných si myslí, že nejúčinnějšími metodami prevence jsou preventivní kontroly a nulová tolerance vůči podvodům. Téměř 40% si myslí, že je důležitá kontrola transakcí s třetími osobami. Ověřování údajů v životopisech, školení v oblasti podvodů, pohovory při ukončení pracovního poměru, omezené pravomoci nebo etický leadership byli také některými považováni za důležité.

Nejčastěji zavedená opatření ve firmách jsou preventivní kontroly, omezené pravomoci a etický leadership (vedení příkladem) a to ve třech firmách. Druhé nejčastější je pak ověřování údajů v životopisech, nulová tolerance vůči podvodům a pohovory při ukončení pracovního poměru (ve 2 firmách). Školení, kontrola transakcí se třetími osobami ani vyhnutí se rizikům ohrožujícím nezávislost nebyly použity vůbec.

Polovina respondentů považuje tresty za příliš mírné, 40 % o nich nemá přehled a pouze 1 dotazovaný si myslí, že jsou dostatečně vysoké.

Pro 40 % firem představuje etické chování (například dodržování ekologických norem), spíše konkurenční výhodu protože podporuje dobrou pověst firmy. Podle zbytku záleží na prostředí ve kterém firma podniká a na chování konkurence.

Poslední otázka se týkala ekonomické krize. Mohla by přispět ke zvýšenému výskytu podvodů? Podle tří čtvrtin ano. Firmy se totiž budou snažit uměle „vylepšit“ výsledky. Podle názoru zbývajících čtvrtiny to nebude mít vliv.

7.3. Soudní spory

7.3.1. Zkreslování údajů o stavu hospodaření a jmění

Zatajení dokladů

Obviněný P.H. byl uznán vinným trestným činem zkreslování údajů o stavu hospodaření a jmění podle paragrafu 125 odstavce 1 trestního zákona a odsouzen k podmíněnému trestu odnětí svobody v trvání 2 let.

Obviněný v květnu 2002 zatajil účetní knihy, které byl povinen vést v rozsahu stanoveném zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Uzavřel smlouvu o převodu obchodního podílu společnosti H. s M.U, účetní doklady však nepředal, čímž ohrozil vymožení pohledávek věřitelů. Zpráva finančního úřadu potvrzuje podání daňových přiznání v letech 2001 a 2002 což svědčí o tom, že účetní doklady opravdu existovaly. Ve své výpovědi to potvrdil i účetní spolu s faktem, že obviněný s nimi disponoval jako poslední. Tím, že doklady nebyly dostupné byla ohrožena práva věřitelů.

Předávací protokol týkající se dokumentů, který obviněný předkládal jako důkaz, byl označen za fiktivní. M.U. vysvětlil, že s odkoupením obchodního podílu souhlasil proto, že mu obviněný nabídl prominutí dluhu a finanční odměnu.

Fiktivní faktura

Jednání pachatele, který vyhotovil fiktivní fakturu za neuskutečněné zdanitelné plnění a na jejím podkladě se domáhal snížení své daňové povinnosti sice nenaplnilo všechny znaky skutkové podstaty trestného činu krácení daně, ale může být posouzeno jako zkreslování údajů o stavu hospodaření a jmění protože v účetních knihách byly uvedeny nepravdivé, nebo hrubě zkreslující údaje.

Obviněný M.Z. uplatnil v daňovém přiznání odpočet daně ve výši 28.270,- Kč na základě faktury za výrobu a odvysílání reklamy na částku 156.770,- Kč, přestože věděl, že faktura je fiktivní. Tím způsobil Finančnímu úřadu škodu ve výši 28.270,- Kč.

7.3.2. Zneužívání informací v obchodním styku

Na obviněné Ing. V.K., Ing. P.O., Csc. a Ing. J.P. byla podána obžaloba jako na spolupachatele trestného činu zneužívání informací v obchodním styku podle paragrafu 128 odstavce 2 trestního zákona.

Všichni obvinění společným jednáním získali cílenými obchodními operacemi s cennými papíry prostřednictvím k tomu účelu založené společnosti K.I. 48 procentní podíl ve společnosti O, která se zároveň nákupem 100 procent akcií společnosti K.O.P. od obviněných a dalších akcionářů stala 80 procentním podílníkem společnosti Č. Záměrem bylo využití vnitřních zdrojů společností O. a Č., tyto společnosti zcela ovládnout, získat dominantní postavení ve vzniklém koncernu a získat pro sebe a společnost K.I. majetkový prospěch.

Společnost K.I. brala od společností O. a Č. provize za vyhledávání zájemců o uzavření smluv, dále společnost K.I. prováděla činnosti v oblastech právní agendy, personální práce, správy obchodních podílů a vedení podvojného účetnictví. Za tyto činnosti jí byly převáděny na účet pevně stanovené měsíční odměny bez ohledu na kvalitu a množství poskytnutých služeb. Takže během 4 let bylo převedeno na účet společnosti na odměnách a provizích 2.917.798.000,- Kč. Náklady činily jen 771.969.000,- Kč protože společnost K.I. využívala k poskytování služeb prostory i výpočetní techniku společností O. a Č.

7.4. Konkrétní příklady ze zahraničí

Informix uzavřel mnoho dohod se zákazníky, které dovolovaly zaplatit až dva roky po dodání. V rozvaze však byly uvedeny očekávané platby již jako příjmy. Když nastoupilo nové vedení a předělalo výkazy, přišlo se na to, že údaje byly sedmkrát nadhodnocené.

Waste managementu se podařilo nadsadit zisk o 1,43 miliardy tím, že nechával výdaje prostě mizet. Dalším trikem bylo přesouvání výdajů do pozdějšího období. Výdaje na opravy, údržbu a nákupy byly převedeny do položky „zařízení“ a pak

odepisovány čtyřicet let. Při fúzi sice proběhl audit, ale auditor podvodné výsledky ve správě neuvedl. Přišel by totiž o honorář za neauditorské služby (6 milionů dolarů).

Hodnota společnosti Lucent se za dva roky ztrojnásobila. Jednoho dne však začala hodnota akcií klesat o 25 % denně. Auditor předem varoval, že příjmy zpomalují ale akciové kurzy neustále stoupají. Firma zapisovala příjmy před lhůtou, zmenšila závazky, neodepsala sporná aktiva a odsunula náklady na pozdější datum.

8. Závěr

Jak jsem již zmínila v úvodu, je k odhalování a prevenci praktičtěji přistupováno v zámoří, zatímco v Evropě je tato problematika spíše teoretickou záležitostí.

Potvrzuje to i zájem podniků o dotazníky. Z přibližně osmdesáti oslovených podniků odpovědělo pouhých osm. Zdá se, že o téma se zajímali a odpovídali pouze ti, kteří se s nějakým druhem podvodu již setkali. Na druhou stranu se však nezdá, že by rozdíly ve vnímání podnikatelské etiky měly vliv na procento ohlášených podvodů.

Pokud jde o otázku z úvodu, týkající se vlivu krize na podvody, většina dotázaných si myslí, že firmy se budou snažit uměle „vylepšit“ výsledky. Pouze dva z osmi si myslí, že to nebude mít vliv.

Jaká nebezpečí vyplývají z neetického chování? Podnikatelské klima zahrnuje běžné praktiky v obchodním styku, vymahatelnost obchodního práva a praktiky managementu. Špatné podnikatelské klima pak může způsobit nedůvěru investorů i občanů v ekonomickou stabilitu což může negativně ovlivnit podnikovou kulturu a atmosféru ve firmě i v celé společnosti.

Důvěra investorů je jedním z motorů pohánějících ekonomiku. Pokud je ztracena, přinese to značné náklady. Rizikem plynoucím z nedostatečného postihování je to, že pachatelé podvodů nebudou dostatečně potrestáni, a „vyplatí“ se jim páchaní dalších podvodů. S tím, že tresty nejsou dostatečně vysoké, aby odradily případné pachatele, souhlasí většina těch, kteří mají o jejich výši přehled. Navíc v České republice neexistuje trestněprávní odpovědnost právnických osob, což ztěžuje hrazení škody z majetku společnosti.

Podle literatury může za určitých okolností neetické chování, například při porušování ekologických norem, poskytnout i konkurenční výhodu ve formě nižších nákladů. Podle firem však buď představuje konkurenční výhodu v podobě lepšího image firmy, nebo vše záleží na prostředí a chování konkurence.

Pokud jde o konkrétní oblasti podvodů, dotázaní se setkali se všemi uvedenými typy podvodů kromě krádeže majetku nebo zásob a úvěrového podvodu. A jaké byly

nejčastější? Zfalšované odpracované hodiny a mzda. Objevila se i krádež hotovosti, zmanipulované výkazy, pojistný podvod nebo úplatky.

Jaká jsou tedy doporučení pro firmy, které se rozhodnou bojovat proti riziku podvodu? Nejdůležitější je prevence. Sestavte etický kodex a seznamte s ním zaměstnance. Zajistěte, aby management šel příkladem a podporoval etiku a čestnost. Jinak nelze od zaměstnanců očekávat etické chování. Prověřujte nové zaměstnance. Umožní to více důvěry v budoucnu. Informujte zaměstnance o podvodech. Zajistěte, aby byla jejich práce dostatečně oceněna a odměněna. Ti, kteří se cítí nedoceněni si mohou vzít odměnu v nějaké formě sami. U vedoucích pracovníků nezavádějte příliš vysoký podíl odměn závislých na výsledcích podniku. Mohlo by to vést k pokusům o manipulaci s čísly. Ptejte se zaměstnanců, se kterými ukončujete pracovní poměr, na okolnosti, které by mohly vést k podvodu. Stanovte určité pravomoci pro určité zaměstnance a to tak aby korespondovaly s úrovní jejich odpovědnosti. Prověřujte transakce se spřízněnými osobami. Vyhněte se rizikům ohrožujícím nezávislost. Zaveďte nulovou toleranci vůči podvodům a zajistěte aby se o tom v rámci firmy vědělo. Prevence proti rizikovým událostem by měla být zavedena především tam, kde je pravděpodobnost, že zmírní možné dopady na organizaci. Pravidelně posuzujte účinnost nástrojů prevence podvodů. Například pomocí listiny výsledků (scorecard) nebo etického a sociálního auditu lze zhodnotit, které oblasti jsou dostatečně zajištěné, a které by se ještě daly vylepšit.

Polovina respondentů je toho názoru, že nejúčinnějšími metodami prevence jsou preventivní kontroly a nulová tolerance vůči podvodům. Téměř polovina považuje za důležitou kontrolu transakcí s třetími osobami. Ověřování údajů v životopisech, školení v oblasti podvodů, pohovory při ukončení pracovního poměru, omezené pravomoci či vedení příkladem byly také některými považovány za důležité.

Opatření nejčastěji zavedená ve firmách zahrnují preventivní kontroly, omezené pravomoci a vedení příkladem. Druhé nejčastější jsou pak ověřování údajů v životopisech, nulová tolerance vůči podvodům a pohovory při ukončení pracovního poměru (ve 2 firmách). Školení, kontrola transakcí se třetími osobami ani vyhnutí se rizikům ohrožujícím nezávislost nebyly zkoumanými firmami použity vůbec.

Jaké jsou možnosti odhalování podvodů? Metody odhalování podvodů jsou tu, pro případ, že by prevence selhala. Stanovte jednotlivce nebo oddělení odpovědné za návrh a plánování procesu odhalování podvodů, návrh konkrétních kontrol, jejich realizaci, přijímání stížností souvisejících s podvodnými aktivitami, odpovídání na ně a tak dále. Doporučuje se také zveřejnit určité aspekty svých metod odhalování podvodů jako nástroj pro odrazení případných podvodníků. Provádějte pravidelně interní audit. Jeho pomocí bylo celosvětově odhaleno 26 % podvodů (19% v rámci ČR). Pokud se však podvodu účastní členové nejvyššího vedení společně se třetími stranami, je takové jednání těžko zjištělné vnitřními kontrolami. Zaveďte anonymní informační linky nebo zvolte e-mail jako méně nákladnou alternativu. Ačkoliv jsou podle průzkumů anonymní informační linky účinným nástrojem odhalování podvodů, respondenti mého dotazníku je za účinné nepovažují. V USA je nicméně „whistleblowing“ používaným nástrojem. Navíc ten, kdo o neetickém jednání informuje, má nárok na odměnu ve výši 15 až 30 % z udělené pokuty. Toto opatření ovšem nemá vždy žádaný efekt. Stává se, že zaměstnanec tajně sbírá důkazy a jde za právníkem, místo aby podvodu zabránil dříve a uvnitř společnosti.

Reagujte na signály, že společnosti hrozí podvod a zahajte vyšetřování. Ratingové společnosti mohou díky svému přístupu k mnohým informacím také odhalit podvod. K odhalování případných nesrovnalostí nebo podezřelých položek a transakcí můžete použít software.

Reagovat na signály, že společnosti hrozí podvod, doporučuje jeden dotazovaný, stejně jako software a technologii. Zbytek raději spoléhá na prevenci nebo na náhodu.

A pro ty, kteří by byli v pokušení porušit etický kodex ať již z vlastní vůle nebo na něčí příkaz, vyvarujte se výmluv typu uděláme to jen jednou, všichni to tak dělají, právník řekl, že je to tak v pořádku nebo když může on, mohu i já. Nazývejte věci pravými jmény a nepoužívejte příliš eufemismů. Sushi zní vždy lépe, než syrová ryba, stejně jako poskytnutá výhoda zní lépe, než poskytnutý úplatek.

Abstract

The purpose, of my thesis, was to extend results of my previous thesis concerning ethics in accounting. Mainly in the field of accounting fraud detection and prevention. First, I referred to ethics in accounting, financial fraud, risks resulting from its insufficient sentencing and specific types of fraud. Secondly, I described methods of accounting fraud detection and prevention. Among others internal audit, whistleblowing, software, preventive controls, confirmation of work history and education presented on a job application, authority limits, reviews of third-party transactions, ethical leadership and zero tolerance. At the end I found out what the views and experience of companies were by means of online question-form. My questions included presence of code of conduct in the company, types of frauds encountered, means of prevention used and more. I also described three concrete examples, based on verdicts of The Supreme Court, relating to economic crime.

Cílem diplomové práce bylo rozšířit výsledky bakalářské práce týkající se etiky v účetní profesi. Hlavně pak v oblasti odhalování a prevence účetních podvodů. Zajímala jsem se o etiku v účetnictví, finanční podvody, riziko plynoucí z jejich nedostatečného postihování i o konkrétní oblasti podvodů. Dále jsem zmínila a popsala metody odhalování a prevence podvodů. Mimo jiné interní audit, anonymní informační linky, software, preventivní kontroly, ověřování údajů v životopisech, omezené pravomoci, prověřování transakcí s třetími stranami, vedení příkladem a nulovou tolerancí vůči podvodům. Nakonec jsem pomocí online dotazníku zjistila, jaké jsou názory a zkušenosti společností. Mé otázky se týkaly přítomnosti etického kodexu, druhů podvodů, se kterými se společnost setkala a použitých nástrojů prevence. Na základě rozsudků nejvyššího soudu týkajících se hospodářské kriminality jsem popsala také tři konkrétní případy.

Key words:

Accounting fraud – účetní podvod

Prevention – prevence

Detection – odhalování

Seznam použité literatury

- Association of Certified Fraud Examiners. Tone at the Top:How Management Can Prevent Fraud in the Workplace.[cit. 2009-02-28]. Dostupný z WWW: <http://www.acfe.com/documents/tone-at-the-top-research.pdf>
- ASPI. Rozsudek nejvyššího soudu 5Tdo 843/2003 ze dne 24.9.2003.
- ASPI. Rozsudek nejvyššího soudu 5Tdo 150/2008 ze dne 23.4.2008.
- ASPI. Rozsudek nejvyššího soudu 5Tdo 679/2008 ze dne 25.6.2008.
- BAŠTA, Tomáš. Účetní podvody se nedají vyloučit. 2006. [cit. 2009-02-16]. Dostupný z WWW: http://managerweb.ihned.cz/c4-10115700-19534600-T00000_d1-ucetni-podvody-se-nedaji-vyloucit
- BISHOP, Toby., BLOOM, Corey. Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide. The Institute of Internal Auditors. 97s.
- BRENNAN, Niamh. McGRATH, Mary. Financial Statement Fraud: Some Lessons From US and European Case Studies. Australian Accounting Review. 2007, č. 17, s. 49-61.
- BUCKHOFF, Thomas., WILSON, LeVon. Ethical Lessons for Accountants.The CPA Journal. 2008, č. 11, s. 54-56.
- ČANÍK, Petr., ŘEZBOVÁ, Libuše., van ZAVREL, Tomas. Metody a nástroje podnikatelské etiky. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. 123s.
- DODWELL, William. Six Years of the Sarbanes-Oxley Act: Are We Better Off?. The CPA Journal, 2008, č. 8, s. 38-43.
- FATUROVÁ, Marie. Soud potrestal účetní podvod v Aholdu pokutami. 2006. [cit. 2009-02-11]. Dostupný z WWW: http://ekonomika.idnes.cz/soud-potrestal-ucetni-podvod-v-aholdu-pokutami-frh-/ekonomika.asp?c=A060522_140009_ekonomika_maf
- GRESHAK, William. Anatomy of a Fraudster. 2009. [cit. 2009-03-12]. Dostupný z WWW: <http://www.plantemoran.com/Services/Consulting/LitigationValuation/Resources/Articles/Anatomy+of+a+Fraudster.htm>

- Hi-tech Fraud Prevention. Journal of Accountancy. 2008, č. 4, s. 24.
- HYDOSKI, Frank., HANS, Samir. Where Fraud Prevention Ends, Forensic Technology Begins. Business Finance. 2007, č. 8, s. 24.
- JAROSLAV. A. JIRÁSEK. Kde je kouř, bude i oheň. Ekonom, 2006, č. 8, s. 44-45.
- KOR. Nic pro jednotlivce. Ekonom, 2007, č. 20, s. 20.
- KREČ, Luboš. Korupce stojí firmy desítky milionů. [cit. 2009-02-19]. Dostupný z WWW: http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/korupce-stoji-firmy-desitky-milionu_26667.html
- MOROZ, Michal. Neověřujte jen identitu. Euro. 2008, č. 37, s. 86.
- PETERKA, Jiří. Proaktivní vs. reaktivní. 2003[cit. 2008-11-25]. Dostupný z WWW: <http://www.earchiv.cz/b03/b0901002.php3>
- PICKOVÁ, Zuzana. Trest za selhání ředitele. Ekonom, 2008, č. 21, s. 72.
- Price Waterhouse Coopers. Economic crime: People, culture and controls. [cit. 2009-04-04]. Dostupný z WWW: [http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/1E0890149345149E8525737000705AF1/\\$file/PwC_2007GECS.pdf](http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/1E0890149345149E8525737000705AF1/$file/PwC_2007GECS.pdf)
- PUTNOVÁ, Anna., SEKNIČKA, Pavel. Etické řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 168s.
- SINGER, Steven. The Evolving Internal Audit People Model. Internal auditing. 2008, č. 1, s. 3-11.
- Středoevropské centrum pro finance a management. Sarbanes-Oxley (SOX). [cit. 2009-1-31]. Dostupný z WWW: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Sarbanes-Oxley+SOX&IdPojPass=42>
- VZDĚLÁVACÍ VÝBOR IFAC. Etický kodex profesních účetních, 2004. s. 27-29.
- Zákon č. 140/1961 Sb., trestní zákon, § 31, Výměra trestu
- Zprávy 24. Nový americký zákon bere přísný metr na šéfy firem a auditory. 2002[cit. 2009-02-12]. Dostupný z WWW: <http://zpravy24.pantax.cz/2002/08/27.08.02.htm>