

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Podvodné praktiky v účetnictví a jejich výskyt v ČR i ve světě

Veronika Plánková

**Bakalářská práce
2018**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika Plánková**
Osobní číslo: **E14387**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Podvodné praktiky v účetnictví a jejich výskyt v ČR i ve světě**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je nalezení a analýza podvodných praktik v podvojném účetnictví, které vedou k neoprávněnému nakládání s majetkem či manipulaci s účetní závěrkou. Na základě nalezení a rozboru již uzavřených případů budou provedeny závěry a návrhy na jejich možnou prevenci.

Osnova:

- Charakteristika podvodu.
- Podvodné účetní výkaznictví a manipulace s účetní závěrkou.
- Důvody a signály podvodu.
- Způsoby odhalování podvodu.
- Účetní podvody ve světě a v České Republice.
- Návrhy prevence výskytu účetních podvodů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ALBRECH, S. Fraud examination. 4th ed. OH: South Western, Cengage Learning, c2012, 671 p. ISBN 9780538470841.

ČÍRTKOVÁ, L. a kol. Podvody, zpronevěry, machinace. možnosti prevence, odhalování a ochrany před podvodným jednáním. 1. vydání, 247 s., Praha: Armex Publishing s.r.o., 2005, ISBN 80-86795-12-

JONES, M. Creative accounting, fraud, and international accounting scandals. NJ: John Wiley & Sons, 2011, 550 s. ISBN 9780470057650.

KRUPOVÁ, L. Kreativní účetnictví, zneužívání účetnictví možnosti a meze. Praha: Komora auditorů ČR, 2001, s. 3. ISBN 80-902855-2-X

VOLKÁNOVÁ, Z. Podvody v účetnictví firem: jak se jim bránit. Praha: Linde, 2014, 155 s. ISBN 9788072019458.



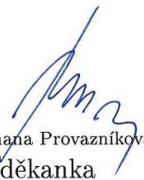
Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Michal Kuběnka, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

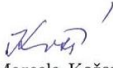
Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2018**



doc. Ing. Romana Provaníková, Ph.D.
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

PROHLÁŠENÍ

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem se seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na tvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 20. 4. 2018

Veronika Plánková

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Michalu Kuběnkovi, PhD. Za trpělivost, ochotu a čas, který mi věnoval v průběhu zpracování práce. Při vytváření bakalářské práce mi dával cenné rady a náměty k tomu, abych měla výborné podmínky při jejím vypracování. Dále děkuji své rodině a blízkým za podporu při vysokoškolském studiu.

ANOTACE

Cílem bakalářské práce je analyzování podvodného účetnictví v České republice a ve světě. V první části jde o seznámení čtenářů s účetnictvím jako obecným a hranicí, kdy se již může jednat o podvod. Teoretická část je zaměřena na důvody podvodů a signály, kdy je možné podvod rozeznat. Praktická část na základě nastudovaných případů analyzuje příčiny, jak k daným podvodům došlo a obsahuje shrnutí těchto poznatků a doporučené opatření.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podvod, podvodné účetnictví, kreativní účetnictví, signály, motivace, Enron, Lehman Brothers, Skanska, Prevence účetních podvodů

TITLE

Fraudulent Accounting Practices and Their Occurrence Both in the Czech Republic and Worldwide.

ANNOTATION

The aim of this bachelor thesis is to analyse accounting fraud in the Czech Republic and in the world. The first part is to familiarize the reader with accounting in general, and then explore the stage at which accounting practice constitute fraud. The theoretical part is focused on the rationale behind committing a fraud and the elements which must be present to define an act as fraud. The practical part, based on the case studies, analyzes the causes of the frauds and summarizes these findings and recommended measures.

KEYWORDS

Fraud, Accounting fraud, Creative accounting, Signals, Motivation, Enron, Lehman Brothers, Skanska, Prevention

OBSAH

ÚVOD	10
1. CHARAKTERISTIKA PODVODU	11
2. PODVODY V ÚČETNICTVÍ	13
2.1 DRUHY PODVODŮ	13
2.1.1 Korupce a úplatky	14
2.2.1 Zpronevěra majetku – podvody s hotovostí a šeky	15
2.3.1 Zpronevěra majetku – podvody bez přímého vstupu hotovosti a šeků	17
3. KREATIVNÍ ÚČETNICTVÍ	20
3.1 WINDOW DRESSING	20
3.2 MIMOBILANČNÍ FINANCOVÁNÍ	21
4. ÚČETNÍ PODVOD VERSUS KREATIVNÍ ÚČETNICTVÍ	23
4.1 TROJÚHELNÍK PODVODU	23
5. PODVODNÉ ÚČETNÍ VÝKAZNICTVÍ A MANIPULACE S ÚČETNÍ ZÁVĚRKOU	25
5.1 VYKAZOVÁNÍ FIKTIVNÍCH VÝNOSŮ	26
5.2 VYKAZOVÁNÍ NÁKLADŮ A VÝNOSŮ V NESPRÁVNÉM OBDOBÍ	26
5.3 NESPRÁVNÉ OCENĚNÍ AKTIV	27
5.4 ZATAJOVÁNÍ ZÁVAZKŮ NEBO NÁKLADŮ	27
5.5 NESPRÁVNÉ ZVEŘEJNĚNÍ INFORMACÍ V PŘÍLOZE K ÚČETNÍ ZÁVĚRCE	28
6. MOTIVY A SIGNÁLY PODVODU	29
6.1 OSOBNÍ ZÁJEM	29
6.2 TRŽNÍ OČEKÁVÁNÍ	30
6.3 SPECIÁLNÍ OKOLNOSTI	30
7. ZPŮSOBY ODHALOVÁNÍ PODVODŮ	33
8. ANALÝZY VÝSKYTU PODVODU V PRAXI	34
8.1 ÚČETNÍ PODVODY VE SVĚTĚ	34
8.1.1 Enron	34
8.1.2 Parmalat	36
8.1.3 Satyam Computer Services	37
8.1.4 Worldcom	39
8.1.5 Lehman Brothers	39
8.2 ÚČETNÍ PODVODY V ČESKÉ REPUBLICE	41
8.2.1 Kreativní účetnictví v podání ČD Cargo	41
8.2.2 Mezery v účetnictví ministerstva dopravy	41
8.2.3 Skanska	42
9. NÁVRHY PREVENCE ÚČETNÍCH PODVODŮ	43
10. ZÁVĚR	48
11. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	50

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Interní podvod - Rozdělení do základních skupin	14
Obrázek 2: Trojúhelník podvodu	23
Obrázek 3: Vývoj akcií v posledním kvartále společnosti Parmalat	37
Obrázek 4: Vývoj akcií společnosti Lehman Brothers v období 2005 - 2008.....	40
Obrázek 5: Způsob odhalených podvodů.....	44
Obrázek 6: Pachatelé podvodů	45
Obrázek 7: Druhy odhalených podvodů.....	46

ÚVOD

Účetnictví by mělo poskytovat věrný a pravdivý obraz o hospodaření podniku prostřednictvím finančních výkazů. O aktuálnosti tohoto tématu svědčí časté porušování těchto zásad, kde dopady známých společností jako byly Enron, WorldCom nebo Satyam výrazně poukázaly na rizikovou oblast účetnictví a jejich následky, které měly dopad na celý svět. O podvodech se začalo více diskutovat právě po kauze Enron, byla přijata zákonná opatření a bylo provedeno několik desítek výzkumů a analýz.

Z důvodu rostoucích účetních podvodů nejen ve světě, ale také v České Republice a nesnadnému dohledávání informací se bakalářská práce zaměřuje na toto téma. I přes veškerá vynaložená opatření zaznamenává trend nárůstu počtu podvodů, se stále se zvyšující kvalitou provedení. Dříve bylo nejrozšířenější metodou podvodu fyzické odcizení aktiv podniku, např. peněz z pokladny, zásob zboží a materiálu. V posledních desetiletí převládají manipulace s finančními výkazy. Problém spočívá v tom, že jsou tyto případy nejen hůře odhalitelné, než zpronevěra majetku, ale vedou i k větším ztrátám.

Bohužel proti podvodům nikdo většinou nic nepodniká až do chvíle, kdy nějaký podvod vypluje na povrch a dopady podvodného jednání mají vliv nejen na podnik samotný a to tím, že klesnou ceny akcií, zhorší se výkonnost a v dlouhodobém horizontu můžou vést k bankrotu, ale i na zaměstnance, dodavatele, odběratele, investory a další partnery firmy. Tato řetězová reakce vede ke ztrátě stabilit odvětví a v případě velkých podniků i ke zhoršení ekonomické situace státu. Proto je lepší takovému jednání předcházet, proto je závěr bakalářské práce věnován možnostem prevence.

Nabyté znalosti v teoretické části jsou využity při analýze podvodů a následně shrnuty v prevencích, které by mohl podnik využít pro své dobro.

1. Charakteristika podvodu

Definovat podvod podle českého práva není jednoduché, a to z důvodu, že není přesně popsán, neboť v různých odvětvích má podvodné jednání odlišný charakter. Podvodné jednání můžeme označit jako kriminální čin, který však neobsahuje klasické prvky násilí, avšak důsledky mohou být kolikrát závažnějšího rázu.

Páchat podvod jde z nitra každého člověka, který je sobecký a jde mu především o určitý vlastní komfort, kterého by například při běžné práci nedosáhl. S podvodem a jeho významem v širším slova smyslu se můžeme setkat už při pročítání historických knih, tedy již od počátku věků, zatímco novodobý podvod přešel více do obchodního prostředí a můžeme se tam s ním setkat v hojně míře.

Při podnikání se potýkáme s mnoha druhy rizik, do kterých spadá i možnost sklouznutí k páchání zločinu ve formě podvodu. Tím, že v rámci podnikání zaměstnáváme více osob, otevíráme možnosti ke spáchání podvodu. Proto je třeba v rámci minimalizování a případného předcházení páchání podvodu správně pochopit význam slova a signály, pomocí kterých se projevuje.

S podvodem se setkáváme v mnoha oblastech a je poměrně snadné ho detekovat, pokud známe varovné signály. Podvodník si vždy najde způsob, jak situaci využít ve svůj prospěch a spáchat podvod, avšak i ti nejpreciznější podvodníci se někdy až moc přecení a právě v tomto bodě jsou zpravidla chyceni.

Je zcela nemožné předejít podvodu ve všech případech, ale minimálně jim můžeme předcházet pomocí různých interních kontrol, díky kterým podvod můžeme rozpoznat, avšak k tomu se dostaneme závěrem bakalářské práce.

Podvod je v každé zemi charakterizován jinak, nicméně všechny definice se shodují minimálně v tom, že se jedná o nezákonný čin. Především si musíme dát pozor, abychom nezaměnili dva významově zcela odlišné pojmy, a tím jsou **podvod** a **chyba**.

Trestní zákoník popisuje podvod v České republice jasně, ale příliš obecně. K podvodu dochází tehdy, „*kdo ke škodě cizího majetku sebe nebo jiného obohatí tím, že uvede někoho v omyl, využije něčího omylu nebo zamlčí podstatné skutečnosti, a způsobí tak na cizím majetku škodu nikoli nepatrnou.*“ [44]

Pro účely bakalářské práce si tento pojem více specifikujeme. Mezinárodní auditorské standardy ISA¹ 240 – Postup auditorů při posuzování možných podvodů při auditu účetní

¹ International Standard on Auditing

závěrky se podvodům v účetnictví věnuje podrobněji a popisuje podvod jako „*úmyslný čin, jehož se dopustí jedna nebo více osob z řad vedení, zaměstnanců, osob pověřených řízením nebo třetích stran a který má formu klamu za účelem získání neoprávněné nebo protiprávní výhody.*“ [34, s. 2]

Dušek [3, s. 41] charakterizuje výše uvedené pojmy následovně:

Pravda – údaje jsou shodné se skutečností.

Omyl – údaje nesouhlasí z důvody chybného určení. Má v sobě i prvek pravdy, který přechází v chybu – dochází k přeměně. Z pohledu konečného důsledku rozdíl mezi omylem a chybou není.

Chyba – údaje nesouhlasí z různých příčin. Příčiny mohou být subjektivní a objektivní. Z hlediska účetnictví se jedná o absolutní chybu.

Podvod – údaje nesouhlasí na základě lživých hodnot. Jedná se o úmyslné chování za účelem mít vlastní prospěch v důsledku poškodit druhou stranu.

Podvod lze tedy chápat jako nezákonnou manipulaci a nezákonnou činnost za účelem si přilepšit a získat finanční prostředky jinou než zákonnou cestou, a to z důvodu využívání nepravdivých, neúplných nebo upravených a jinak zkreslených informací. Od chyby se odlišuje právě úmyslem, například zaměstnanců, který se těžce dokazuje.

2. Podvody v účetnictví

V dnešní době čelí společnosti velkému riziku, že právě na jejich úkor bude spáchán podvod, a to jak ze stran řadových zaměstnanců, tak managementu a vnějších subjektů, který bude mít za následek určitou finanční újmu. [13]

Podvody v účetnictví lze podle dlouhodobých výzkumů již spáchaných podvodů rozdělit do několika základních kategorií. Každý typ podvodu byl proveden za jiných okolností a je třeba k tomu přistupovat individuálně.

Bez ohledu na různé faktory mohou mít některé osoby tendence spáchat podvod za účelem vlastního prospěchu a obohacení se. V roce 2007 byla provedena studie, která se zaměřila na zjišťování motivů ke spáchání podvodu. Výsledkem průzkumu bylo, že v 81 % byl hlavním důvodem spáchání tlak na dosažení plánovaných cílů, případně jejich předčení a to za téměř „každou cenu“. Dále 72 % uvedlo, že jejich motivem byla i touha na osobní obohacení. 40 % respondentů ve stejné chvíli uvedlo, že v průběhu páchání podvodu neměli ani tušení, že konají trestní čin a že se jedná o podvod. [42]

Na základě dalších pozorování a této analýzy můžeme vytknout 4 základní charakteristiky, které jsou společné pro všechny případy podvodného jednání [13]:

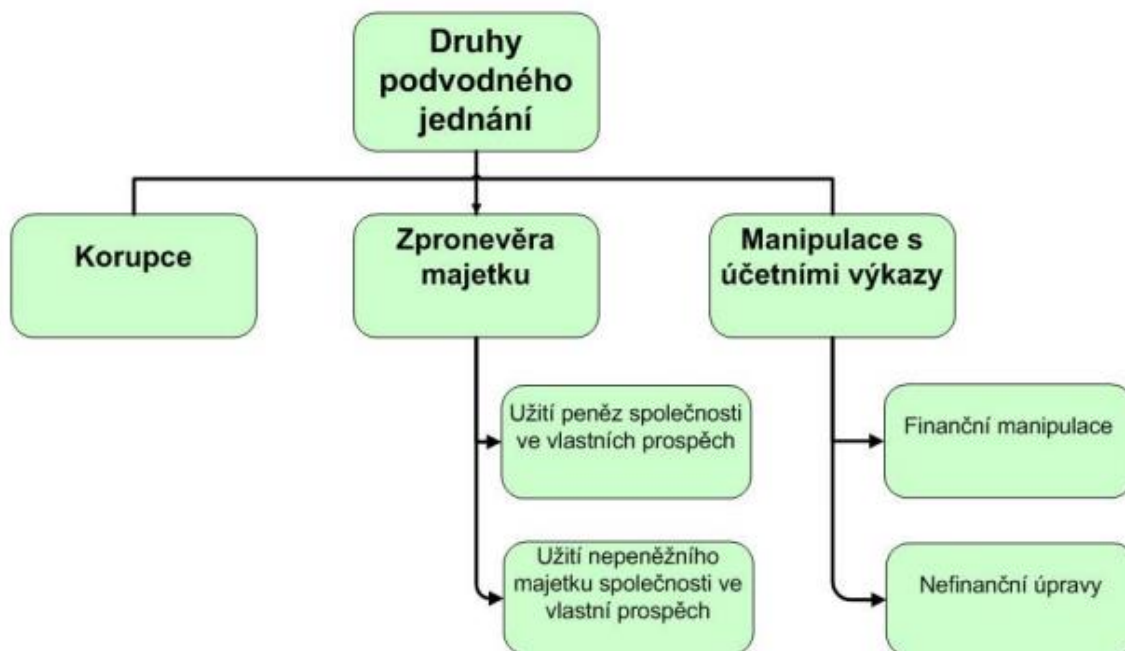
1. Pachatel považuje svůj čin za neodhalitelný (jinak by to nedělal);
2. Dochází ke zneužití svěřené moci;
3. Motivem je snaha o přímé či nepřímé obohacení pachatele na úkor společnosti;
4. Působí určitou škodu na aktivech, zdrojích či tržbách společnosti.

2.1 Druhy podvodů

Podvody můžeme členit více způsoby a jedním z nich je interní a externí členění. Mezi externí podvody lze označit jakoukoliv činnost konanou za účelem obohacení se na úkor podvedené společnosti a spáchanou externím subjektem bez pomoci zaměstnanců nebo osob zevnitř společnosti. Proto jde o externí, tedy veškeré vlivy a konání způsobené vnějším působením. V nejčastějších případech se jedná o podvod při podpisu smlouvy s dodavatelem. Firma podepíše smlouvu, díky které získá zálohu za nakoupené zboží. Závěrem k předání zboží ani nedojde a dodavatelská firma obchod neměla ani v úmyslu realizovat. Pokud byl obchod sjednán a podepsán zaměstnancem v „dobré víře“, jedná se o podvod externí. [13]

Tato situace však může nastat opakovaně, tudíž by měla firma s takovou situací počítat a mít připravenou bezpečnostní politiku směrnic a školení za účelem prevence obdobných případů.

Naopak vnitřní působení neboli interní druh není snadno detekovaný. Zejména pokud původcem podvodu je osoba v řídicí pozici s vysokou mírou pravomocí a je do ní vložena důvěra, neočekávali bychom v této části počátek podvodu. Interních podvodů máme hned několik a lze je rozdělit do následujícího přehledného schématu.



Obrázek 1: Interní podvod - Rozdělení do základních skupin

Zdroj: [32]

2.1.1 Korupce a úplatky

Uplácení je neetická a hlavně nezákonná činnost. Zpravidla můžeme korupci či úplatkářství označit za typ podvodu, který neprojeví žádnou změnu ve finančních výkazech a je doprovázen různou formou odměn, dáreků a jiných nevšedních benefitů ve státní správě ze strany uchazečů o státní zakázky.

Z pohledu NFPK² se jedná o nejhorší krádeže. Tedy krádež, která se stala společensky přijatelným zločinem bez rizika.

Hlavním účelem je si naklonit uplácenou osobu na svoji stranu a získat lukrativní obchod pro svou vlastní společnost nebo různé výhody pro své vlastní potřeby. [30]

² Nadační fond proti korupci

V jiných případech, zejména co se obchodu týče, dokonce zasílá dodavatel kupujícímu falešné faktury za nedodané zboží a služby, které se ve skutečnosti nikdy neuskutečnili a ani to není v plánu. Účelem je pouze inkasování peněz pod záštitou faktury od dodavatele.

2.2.1 Zpronevěra majetku – podvody s hotovostí a šeky

Podle statistik se zpronevěra neboli interní podvod řadí mezi nejčastěji odhalené případy. Jde opět o získání či zneužití majetku společnosti k vlastnímu obohacení.

Podle Volkánové [13, s. 27] rozlišujeme tři dílčí kategorie:

1. *Spáchání podvodu při podvodných hotovostních transakcích;*
2. *Zfalšované platby z bankovního účtu společnosti;*
3. *Získání či zneužití nepeněžního majetku společnosti.*

Doktor Wells³ rozděluje zpronevěru majetku do dvou základních kategorií a to: zpronevěra finančních prostředků a nefinančního majetku společnosti. Zpronevěru finančních prostředků pak dále člení na zatajování příjmů, krádež finančních prostředků a uskutečňování neoprávněných výdajů, zatímco zpronevěra nefinančních prostředků se skládá ze zneužití a odcizení. [14]

Na peněžní podvody se můžeme dívat z časového hlediska a to, zda peníze prošly účetními záznamy nebo byly odvedeny ještě před jejich samotným zachycením, v účetnictví (tzv. „off-book fraud“). Ve stručnosti si představíme ty nejběžnější způsoby získání peněz jednotlivcem.

Zatajování příjmů

Metoda zatajování příjmů, pod anglickým ekvivalentem známá jako skimming, spočívá v tom, že peníze utržené za prodej zboží a služeb nejsou společnosti vůbec přiznány a neprocházejí účetnictvím společnosti. Jde o těžko detekovatelný způsob podvodu, protože na to nejsou podklady, že se to stalo, pokud nebyl pachatel, v tomto případě zaměstnanec, chycen. [39]

Teoreticky bychom se měli při srovnání denních tržeb a pokladny dostat ke stejnému číslu. Ve skutečnosti však můžeme mít na pásce 5.000 Kč a v pokladně pouze 4.500 Kč. V tomto případě víme, že se někde stala chyba a peníze byly špatně vráceny nebo odcizeny. Nicméně pokud zaměstnanec prodává zboží a tržby pomocí „off-book“ metody, denní tržby budou na

³ Doktor Joseph T. Wells (zakladatel a předseda rady asociace certifikovaných vyšetřovatelů podvodu)

konci dne korespondovat s pokladnou. V praxi to znamená, že zaměstnanec prodej neeviduje v pokladně a nevystaví zákazníkovi účtenku. Je to způsob, který těžko ohlídáme, pokud však zaměstnanec nedá peníze do kapsy přímo před zákazníkem. Ten pak může takovéto chování oznámit a případ se začne řešit. [15] K dopadení tohoto druhu podvodu dochází zcela náhodně.

Tato metoda se hojně používala do doby, než v roce 2016 bylo zavedeno EET⁴. Dnes je každý povinen všechny platby zaevidovat, ale i přesto se najdou výjimky, kde se někteří podnikatelé snaží EET obejít.

Krádež finančních prostředků

Zahrnuje jak samotné peníze, tak i převoditelné cenné papíry jako jsou třeba šeky. Riziko spáchání tohoto typu podvodu hrozí jakékoliv společnosti, ve které mají zaměstnanci přístup k hotovosti. Na rozdíl od skimmingu se však jedná o finanční prostředky, které jsou již zaznamenány, a pro jejich utajení je tedy nutné vynaložit dostatečné úsilí.

Možnost spáchat podvod mají s největší pravděpodobností lidé, kteří přijdou do styku s penězi. Ve většině případů se jedná o „zápůjčku“ s tím, že peníze slouží k pokrytí vlastních finančních nesrovnalostí a budou v nejbližší době navráceny. Avšak někdy dluh začíná pozvolna růst, dokud se nedá nijak zakrýt a následně dojde k odhalení, například pomocí inventury pokladny. [10]

Jiným způsobem krácení tržeb je například platba za ubytovací služby v hotelu. Recepční pronajme klientovi pokoj a jeho platbu nezaeviduje a hotovost si nechá pro sebe. Ve velkých hotelech je pak obtížné zjistit, že jsou v hotelu ubytováni i „nezaevidovaní“ klienti. Nevznikají tak inventurní rozdíly jako v případě krácení tržeb z prodeje služeb, a proto je to jedno z obtížněji zjistitelných podvodných chování.

Falšování šeků

Tato metoda je v České Republice, z důvodu nízkého používání šeků, méně rozšířená. K falšování šeků dochází v hojném počtu především v USA a Kanadě. Základní způsob zfalšování šeku je napodobení podpisu osoby, která má právo šeky jménem společnosti vystavovat. Šek je vystaven k proplacení přímo na pachatele či na jméno spolupachatele. Další možností je nechat vystavit šek na dodavatele, se kterým společnost běžně obchoduje. Často dochází ke zneužití šeků interními zaměstnanci, kteří pracují s poštou. Šeky, které byly řádně vystaveny a autorizovány, mohou být vráceny do společnosti kvůli formálním nedostatkům.

⁴ Elektronická evidence tržeb

V tom momentě má pracovník, odpovědný za třídění pošty, příležitost šek opravit a nechat si ho proplatit. [13, s. 29]

2.3.1 Zpronevěra majetku – podvody bez přímého vstupu hotovosti a šeků

Doposud jsme se věnovali typu podvodů, kde pachatel ze společnosti různou formou zpronevěřil hotové peníze či odcizil šeky. V praxi se jedná o případy co do počtu sice nejčtetnější, avšak jejich škoda je relativně nízká, jelikož na velké případy odcizení hotovosti se ve většině případů přijde brzy. Z pohledu frekvence méně časté, ale o to více závažné, jsou případy, kdy pachatel použije k podvodu jiný princip. Mezi ty se řadí například falešní zaměstnanci, podvodná fakturace a neoprávněné náhrady výdajů.

Ghost Employees

Na základě definice ACFE⁵ pod českým ekvivalentem „mrtvé duše“ chápeme „někoho“, kdo je veden v mzdovém systému společnosti jako zaměstnanec, aniž by ve společnosti fyzicky pracoval. Tento „duch“ může být jak skutečná osoba pracující na jiné pozici v jiné firmě nebo zkrátka osoba smyšlená.

Mezi pachatele tedy budeme řadit osoby, které mají přístup do mzdového systému a jejich úkolem je evidence zaměstnanců. Jde o náročnější interní proces z důvodu nutnosti vyplňování docházky za „falešného zaměstnance“, čerpání dovolené nebo prokázání účasti na pravidelných zdravotních prohlídkách.

Jak již bylo zmíněno, „ghost employee“ může být neexistující osoba, ale ve většině odhalených případů byl do databáze zaměstnanců přidán spolupachatel nebo příbuzný iniciátora podvodu. Je to dáno tím, že společnosti vyžadují určité informace o novém zaměstnanci, jako například doklady o dosaženém vzdělání, číslo bankovního účtu nebo výpis z rejstříku trestů. Všechny tyto doklady by bylo nutné také zfalšovat, proto se zdá jednodušší „zaměstnat“ někoho reálně existujícího, který uvedené podklady může v případě hrozícího se odhalení doložit. [45]

Jsou známé tři základní kroky, aby mohl být proveden podvod již zmíněného typu: [4]

1. Nový zaměstnanec musí být zařazen do evidence zaměstnanců a výplatní listiny a to včetně údajů o mzdovém výměru, resp. v případě zanechání odcházejícího zaměstnance;

⁵ Association of Certified Fraud Examiners

2. Doložení údajů o docházce a odpracovaném čase;
3. Vyplácení mzdy zaměstnanci.

Volkánová ve své publikaci přidala ještě jeden důležitý bod:

4. Pachatel musí získat peníze do svého vlastnictví [13, s. 35.36]

Ad. 1 Společnost může mít pověřeného svého zaměstnance, který má na starosti samotné vedení evidence a tedy přístup do systému. Může to být snadné a stačí tak „falešného zaměstnance“ jen přidat do evidence. Pokud podvodník nemá přístup k systému, může potřebovat vytvořit potřebné dokumenty k oprávnění k přidání zaměstnance. Velké společnosti mají personální oddělení centralizované pro celou firmu. Větší možnost provést podvod má samozřejmě jedinec. Ve velkých podnicích s vysokým počtem zaměstnanců nemohou být padělané dokumenty mezi reálnými dokumenty mnohdy zaznamenány. Riziko nalezení takových případů je větší, když je vysoká fluktuace zaměstnanců. Opět, pokud má podnik zaměstnance na částečný úvazek nebo jen příležitostné zaměstnance, to může svádět k podvodu.

Ad. 2 Nečestný zaměstnanec nemusí podnikat žádnou akci, dokud je „mrtvé duše“ vyplácena mzda. Jednoduše bude placen stejnou částkou každý měsíc. Pokud se však mzda vyplácí na základě odpracovaných hodin nebo druhu vykonané práce, může zaměstnance potřebovat tyto údaje k vytvoření podkladů pro platbu.

V případě, že má zaměstnanec přístup k mzdovému systému, může zadat požadované informace nebo tuto funkci vynechat a vygenerovat platbu. Pokud však přístup nemá, bude muset padělat požadované informace. Nutnost vyplnit docházku nebo jiné informace zvyšuje riziko zjištění podvodu.

Ad 3. Pokud pachatel prošel bez problému prvníma dvěma body, nebrání mu nic v tom, aby odměnu za „vykonanou“ práci dostal.

Ad 4. Vyplácení mzdy může mít dvě podoby: hotovostní a bezhotovostní. V případě, že firmy mzdu vyplácí hotově, je třeba doložit například občanský průkaz, na základě kterého je mzda vyplacena. Problém nastává v momentě, kdy je zaměstnanec fiktivní a musí se průkaz padělat. Pakliže je to reálná osoba, je třeba ji vždy propašovat do firmy ve výplatní den.

U vyplácení mzdy bezhotovostně se nemusí padělat doklady a stačí otevřít nový účet nebo použít účet stejný, jaký jsme uvedli u svého jména. Musíme si dát pozor na upozornění systému

na dva stejné bankovní účty u jednoho jména. Proto si většinou pachatelé vystavují ještě jeden účet nebo použijí účet komplice.

Podvodná fakturace

Téměř každá společnost a již setkala s fakturou, která byla omylem nebo cíleně mířena na firmu, aniž by o ni někdo požádal. Poznat na první pohled, zda faktura je falešná, není vždy možné. Faktura může být do společnosti zaslána na základě telefonického potvrzení. Jedná se především o ty případy, kdy někdo, kdo pracuje v administrativě a stará se o faktury, nemá sebemenší tušení, zda bylo zboží skutečně požadováno a objednáno. Někdy se může stát, že takovou fakturu převezme a zpracuje, jindy se snaží falešní podnikatelé získat souhlas telefonicky. Na základě souhlasu osoby, která o tom, že zboží nebylo ve skutečnosti objednáno, je pak faktura odeslána a peníze vymáhány.

Většinou se jedná o podvod interní. Pachatelem bývá ve většině případů právě účetní a to především, pokud má na starosti příjem faktur, evidování, zpracování a její následné vyplacení. S komplicem, který firmě fakturuje, se vzájemně domluví na spolupráci a následně se dělí o peníze. „Majitel firmy“ fakturuje falešné faktury a účetní je zase proplácí. Tímto způsobem je téměř nemožné na podvod přijít.

Pokud je podvod externí a někdo se snaží jen poslat falešnou fakturu a vymáhat peníze, je možné si zkontrolovat původce. Obchodní rejstřík skrývá kvantum firem, tedy všechny řádně zapsané, a proto je to první místo, kam je možné se podívat na to, zda se jedná o fiktivní firmu. Možné je také zhlédnutí webových stránek, které se dají lehce vytvořit, a proto to není považováno za dostatečný důkaz o firmě. [25]

Další možnost je takzvaný „bílý kůň“, neboli označení společnosti, která aktivně neprovádí žádné obchodní operace, ani zpravidla nevlastní žádná aktiva. Jedná se o fiktivní společnost založenou za účelem páchání podvodu. Někdy není bílý kůň více než fiktivní jméno a P. O. Box, kam jsou zaslány písemnosti. V současné době je však téměř většina plateb prováděna bezhotovostně, a proto je nutné založit účet na jméno společnosti. To už ale v podstatě vylučuje existenci neexistující právnické osoby a je nutné použít legitimních údajů. Pokud pachatel uvede jako sídlo společnosti svoje místo bydliště, dojde ve většině případů k odhalení. [10]

3. Kreativní účetnictví

Podle názoru autora, jde o porušení etiky účetnictví a jeho věčného a poctivého obrazu. Krupová [9] ve své knize uvádí, že definovat kreativní účetnictví jako takové je složité. Za kreativní účetnictví můžeme považovat zneužití účetnictví za účelem zlepšení pozice a výsledků podniku v účetních výkazech.

Na druhou stranu odpůrci kreativního účetnictví tento způsob vidí pouze jako „*proces manipulace s účetními údaji, kde jsou využívány mezery v účetních pravidlech za účelem transformace finančních výkazů do podoby, kterou jejich zhotovitelé upřednostňují, místo toho, kterou by měly mít.*“ [11] Jednoduše se domnívají, že k falšování finančních výkazů vedením společnosti dochází z toho důvodu, aby vykázali předem naplánovaný výsledek. Společnost v těchto případech nedosahuje stanovených cílů, a proto se krátkodobě může tržní hodnota zvýšit, ale z dlouhodobého hlediska nelze takto akcionáře a veřejnost klamat údaji, které pochází z kreativního jednání. Skutečná situace nakonec vždy vypluje na povrch.

Světově největší účetní skandály jako například Enron a WorldCom a jiné nám ukazují, jak mohou firmy dopadnout, když si začnou pohrávat s kreativním účetnictvím a kdy to přeroste přes hlavu a pozvolna přejde v účetní podvod. Ačkoliv zastánci namítají, že se jedná pouze o extrémní případ, proč by se s kreativním účetnictvím nemělo vůbec začínat.

Kreativní je právě proto, že se setkáváme s tvořivostí člověka a divili bychom se, jakou představivost a kapacitu může daný člověk mít. V současnosti je pojem kreativní účetnictví jako zneužívání účetních informací definován dvěma způsoby a to jako:

- proces manipulace s účetními údaji s cílem transformovat účetní výkazy z podoby, jakou by měly mít, do podoby, jakou by si přáli jejich tvůrci;
- procesy, při kterých jsou uskutečňovány přímo ekonomické transakce tak, aby bylo dosaženo příznivých výsledků v účetnictví. [7]

Mezi hlavní techniky manipulace s účetními údaji používané v kreativním účetnictví jsou window dressing a mimobilanční financování, kde jde především o záměrné zvyšování vykázaného zisku.

3.1 Window dressing

Jde o jeden ze způsobů, kterými můžeme manipulovat s účetními údaji. Slovník Finančního výkaznictví Coopers Lybrand definuje **window dressing** následovně: „*Window dressing je*

takové vedení transakcí, jehož cílem je vytvoření příznivějšího obrazu o finanční pozici ve výkazech účetnictví, než jaká je ve skutečnosti.“ [9, s. 3]

Dále podle ICAEW⁶ byl výše uvedený způsob definován jako: „*takové vedení transakcí, při nichž finanční výkazy podávají zavádějící nebo nereprezentativní obraz finanční situace podniku.*“ [9, s. 3]

Jde o úmyslnou metodu, kdy jsou záměrně vynechány informace a částky v účetních výkazech tak, aby oklamaly externí a ve většině případů i interní uživatele účetních výkazů. Do této skupiny spadá mnoho dalších způsobů (např. špatné účtování evidence zásob, zařazení dlouhodobého majetku do jiné odpisové skupiny, kvalifikace technického zhodnocení u dlouhodobého majetku, atd.), jakými můžeme docílit změny a falšování výkazů.

Paní Volkánová uvádí některé z hlavních technik, jako například:

- vykazování majetku, který nevyhovuje definici aktiv (nepřinese podniku žádný prospěch) a naopak nevykázání aktiv, která vyhovují jejich definici; [13, s. 70]
- zpětný nákup aktiv a to i bez fyzického pohybu, spadá sem i tzv. zpětný leasing, kdy podnik formálně odprodá své aktivum leasingové společnosti a ta mu jej následně pronajme za účelem řídit finanční toky a zejména pak hotovost (její potřebu); [5]
- úmyslně zkreslené ocenění majetku již při jeho pořízení, případně i následně při jeho vykazování;
- falešné faktury v řádech milionů peněžních jednotek. [2, s. 32]

Metoda window dressing není dost nápaditá a nedá se za ni mnoho konání skrýt z důvodu snadného detekování.

3.2 Mimobilanční financování

Druhá zmiňovaná technika definovaná opět od ICAEW: „*Mimobilanční financování je takové financování nebo refinancování podnikových činností, které se při dodržení zákonných požadavků a existujících zásad nemusí objevit v jeho rozvaze.*“ [14, s. 3]

Technika mimobilančního financování je na rozdíl od předchozí hůře odhalitelnou. V praxi to funguje tak, že aktiva a závazky, které by se měly objevit v rozvaze určitého podniku, se naopak objeví zapsané v účetnictví podniku jiného.

⁶ Institut certifikovaných účetních v Anglii a Walesu

Jednoduchou a naprosto výstižnou definici mimobilančního financování uvádí paní Kovanicová ve své publikaci: „*Mimobilanční financování je technikou, která se neprojeví v rozvaze. Jsou přitom ale dodrženy právní předpisy upravující účetnictví včetně účetních zásad.*“ [7, s. 271-273]

Mezi nejhojnější techniky mimobilančního financování patří:

- prodej pohledávek nebo faktoringu zachycených v účetnictví v závislosti na riziku, které plyne z nesplacení pohledávek;
- zaměňování kapitálového (finančního) leasingu za operativní. [9, s. 3-4]

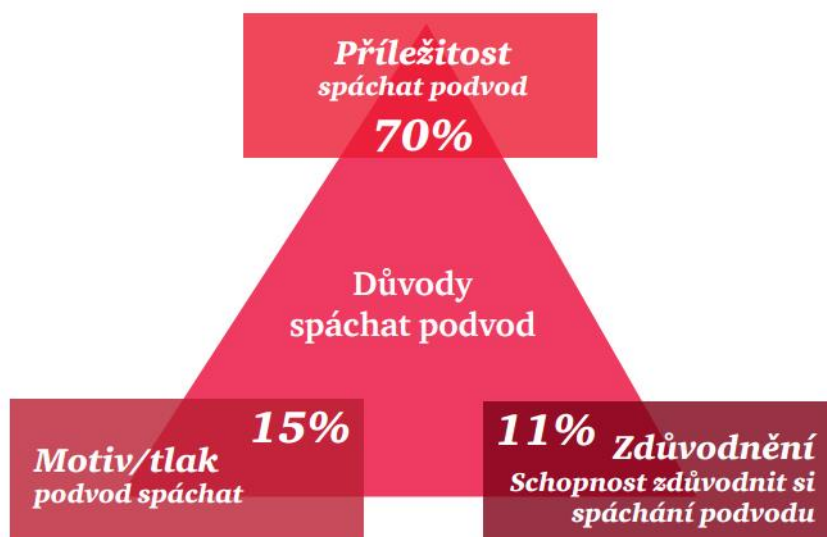
4. Účetní podvod versus Kreativní účetnictví

V případě, že budeme zastávat názor odpůrců kreativního účetnictví, rozdíl mezi ním a účetním podvodem je v základě ten, že při používání technik kreativního účetnictví se pohybujeme v mezích zákona, zatímco účetní podvod jde mimo něj. Nicméně se nijak víc neliší. Zpravidla k nim v obou případech dochází, když se podnik potýká s finančními problémy a v mnohých případech je kreativní účetnictví jen počátek a přechází v účetní podvod.

Začátky jsou ve všech případech skoro stejné. Nejprve podnik dosahuje slabších výsledků a nedosahuje jasně vytyčených cílů, a proto jako dočasné opatření volí použití některých technik kreativního účetnictví. V následujícím roce už doufají ve změnu a předpokládají, že nebude nadále potřeba využívat kreativní účetnictví. Ve výsledku je to buď ve stejné míře, nebo jsou výsledky horší a je nutné se opět přiklonit k praktikám kreativního účetnictví. Z důvodu soustavného využívání je už více méně nereálné dosáhnout cílů s vlastními prostředky a je třeba využít nelegální cestu. Tímto způsobem se společnosti mohou a ve většině případů se uchylují ke spáchání podvodu.

4.1 Trojúhelník podvodu

Americký kriminolog Donald Cressey přišel s teorií známou jako - The Fraud Triangle – z angličtiny převzatý trojúhelník podvodu, který vysvětluje tři faktory, které pokud jsou dodrženy, ve většině případů vedou ke spáchání podvodu a dalšímu neetickému chování.



Obrázek 2: Trojúhelník podvodu

Zdroj: [37]

První částí trojúhelníku představuje nátlak. Tohle je to, co motivuje ke spáchání podvodu v první řadě. K nátlaku může dojít v situacích, jako jsou neschopnost platit účty, dluhy z hazardních her, alkohol, drogová závislost nebo nezaplacené kvantum faktur od doktorů. V dnešní době k finančním problémům dochází zcela běžně, aniž bychom o nich věděli. Ne vždy to však vyústí do podvodu. Většinou se jedinec potýká s finančními problémy, které není schopen vyřešit legální cestou a tak začne zvažovat různé možnosti spáchání podvodu ilegální cestou jako například krádež hotovosti, falšování účetních výkazů jako způsob řešení naskytnuté situace. Finanční problém může být jak osobní (př. v mínusu na bankovních účtech, tři děti doma), tak pracovní (př. budoucnost podniku je v ohrožení). [43]

Druhou stejně důležitou částí je příležitost. V případě podvodu obvykle vzniká dočasná situace, kdy existuje možnost spáchat trestný čin bez vysoké šance na chycení. Příležitost nemusí být skutečná, pouze se tak může jevit pachateli. V podstatě je poskytována prostřednictvím nedostatků a slabin ve vnitřní kontrole. [26]

Posledním článkem trojúhelníku je racionalizace neboli zdůvodnění. Jedná se o odůvodnění spáchaného podvodu v mysli pachatele. Mohou být pevná a důvodná. Například, že svým jednáním zachrání život sobě nebo někomu cizímu. Ve většině případů mohou někteří myslet, že si zboží/peníze pouze půjčují a budou jimi zase navráceny nebo pocit, že oni potřebují peníze více než „velká“ firma, kterou okrádají.

Jedním ze způsobů jak předcházet jedincům ke zdůvodnění podvodu je vytvoření politiky „nulové tolerance“ proti podvodnému jednání a pravidelně upozorňovat zaměstnance a zákazníky na tuto politiku.

5. Podvodné účetní výkaznictví a manipulace s účetní závěrkou

Dalším, ve většině případů nejvíce závažným typem podvodů je manipulace s účetní závěrkou a zkreslování finančních výkazů.

Nikde totiž není přesně stanovena povinnost sestavovat účetní závěrku častěji, než ke konci účetního období kromě situací, kdy se společnost nachází v konkurzu, likvidaci a podobně. A proto ani není důvod určit pravidla pro sestavování měsíčních či pololetních závěrek, které vyžaduje například banka při poskytnutí úvěru. Neexistence přesných pravidel vede k manipulaci a zkreslování výsledku hospodaření. Tento nedostatek umožňuje společností teoreticky beztrestně manipulovat se svými finančními výsledky v průběhu účetního období.

Zákon o účetnictví stanovuje účetním jednotkám povinnost účtovat o skutečnostech, které jsou předmětem účetnictví do období, s nímž tyto skutečnosti časově a věcně souvisejí. Nedodržením věcné a časové souvislosti výnosu a nákladů je jednou z oblastí, kde dochází k manipulaci. [36] Dodržení pravidel kontroluje auditor tzv. „cut-off testem“. Podstavou této techniky je kontrola všech transakcí proběhlých na konci účetního období a také transakcí na začátku následujícího účetního období. Jde o kontrolu, zda byly položky zaúčtovány do správného období. Dalším typem manipulace může být tvoření rezervy bez žádného podloženého důvodu, a to na konci účetního období.

Důvody pro záměrné zkreslení finančního postavení společnosti jsou různorodé. Ať už se jedná o zakrytí ekonomických problémů, zatraktivnění společnosti před potenciálními investory, až po zlepšení výchozí situace před již zmíněnou bankou. Podvodným účetním výkaznictvím se zabývá mezinárodní standard ISA 240, podle kterého zní charakteristika následovně: „*Podvodné účetní výkaznictví představuje úmyslnou nesprávnost, mimo jiné vynechání částek nebo skutečností v účetní závěrce s cílem oklamat uživatele této závěrky.*“ [34] a kde je podvodné jednání specifikované a jsou tam zařazené různé:

- vykazování fiktivních výnosů;
- vykazování nákladů a výnosů v nesprávném období;
- nesprávné ocenění aktiv;
- zatajování závazků nebo nákladů;
- nesprávné zveřejňování informací v příloze k účetní závěrce. [20]

Podvodné účetní výkaznictví je zapříčiněno obcházením kontrolních orgánů vedoucími pracovníky ve společnosti. Pracovníci se podvodu dopouštějí většinou na základě jednoho z níže uvedených způsobů [34]:

- změnou údajů a záznamů týkajících se důležitých a nefrekventovaných transakcí;
- zatajováním nebo absolutním nezveřejněním informací, které jsou potřebné k zaúčtování jednotlivých částek v účetním období;
- nadhodnocením nebo podhodnocením odhadu o použitých pro odhad konečných zůstatků jednotlivých účtů;
- vypracováním falešných deníkových transakcí, většinou s blížícím se koncem účetního období za účelem manipulace výsledku hospodaření nebo jiných stanovených cílů.

5.1 Vykazování fiktivních výnosů

Fiktivní tržby znamenají v podstatě účtování prodejů zboží a služeb, které ještě nenastaly. Spadá sem například tvorba fiktivních zákazníků. V případě neexistujících odběratelů se prodejní transakce musí zcela vymyslet, zatímco u zákazníků stávajících můžeme „jednoduše“ navýšit již vytvořenou objednávku nebo prodej a případně vytvořit dodatečně další faktury.

Fiktivním výnosem mohou být i podmíněné prodeje. Ty se uskutečňují až po splnění sjednaných podmínek, ale účtování proběhne ještě v době, kdy se vlastně vůbec neví, zda se obchod uskuteční.

„Pro zamaskování těchto podvodů se většinou v následujícím období využívají techniky zpětných operací jako je vrácení zboží nebo poskytnutí slev“ [10, s. 95]

5.2 Vykazování nákladů a výnosů v nesprávném období

Další způsob manipulace s položkami ve finančních výkazech, který vede ke zkreslení hospodářského výsledku, je pomocí časového rozlišení nákladů a výnosů, které vyplývá z akruálního principu – to nese povinnost účtovat náklady a výnosy do období, se kterým časově a věcně souvisí. [16] Teoreticky existují dva způsoby, pomocí kterých můžeme přesunovat výnosy a náklady mezi jednotlivými obdobími a to předčasné vykazování výnosů nebo odsouvání nákladů do pozdějších období. Prakticky se lze často setkat s tím, že „firmy již na konci běžného období vyfakturují nasmlouvané dodávky, které mají proběhnout až v následujícím období. Dělají to v případech, kdy společnost potřebuje navýšit obrat v běžném

období, aby dosáhla plánovaných hodnot prodeje. Tato možnost se společnosti naskýtá zejména u dlouhodobých vztahů a zakázek, kdy se fakturace provádí částečně, nikoli až po dokončení celého díla (např. velké developerské projekty). Pro auditora je tak velmi těžké ověřit, zda fakturace v běžném období proběhla podle skutečně dokončené a předané práce nebo společnost vykázala tržby předem, tedy dříve než jak by odpovídalo reálnému plnění zakázky“ [13, s. 47]

5.3 Nesprávné ocenění aktiv

Při vedení účetnictví musíme dodržovat určitá pravidla a zásady, mezi které se řadí i zásada opatrnosti. Na základě ní se do výše zisku promítají všechny předpokládané ztráty, rizika a znehodnocení majetku, i když ještě nenastaly a jejich výše není zjistitelná. Tato zásada se realizuje tvorbou rezerv a opravných položek.

V případě poklesu reálné hodnoty pod účetní hodnotu našeho majetku je nutné tuto nesrovnalost odstranit a účetní hodnotu pomocí korekce snížit na reálně ziskatelnou cenu (netýká se dluhových cenných papírů držených do splatnosti).

Další možností jak manipulovat s aktivy je vykazování dlouhodobého majetku jako krátkodobého. „*Tím může společnost ovlivnit finanční analýzu nebo posouzení žádosti o úvěr v bance.*“ [13, s. 48]

5.4 Zatajování závazků nebo nákladů

Jednou ze snazších metod v rámci manipulace účetních výkazů, než například padělání mnoha prodejních transakcí, je právě zatajování závazků nebo nákladů. Chybějící operace je totiž obecně těžší detekovat než ty podvodně vytvořené.

Nejčastějším způsobem je o nich vůbec neúčtovat. Přijaté faktury mohou být skartovány (dodavatel pošle opět později) případně založeny někde na dno zásuvky. Důvodem páchání tohoto druhu podvodu je myšlenka snadného zamaskování v budoucnu z pachatelovy strany.

Společnost může snížit náklady také „*tzv. kapitalizací nákladů*“ [13, s. 48]. Tyto náklady mají neinvestiční charakter, ale přesto je společnost zahrne do svých dlouhodobých aktiv, jejichž hodnota se dostane do nákladů až v průběhu několika let pomocí odpisů. Tím pádem místo zachycení nákladů v plné výši v běžném období a snížení hospodářského výsledku hospodaření v daném roce, si společnost rozloží tuto povinnost do několika dalších let, kdy je bude umořovat za přispění odpisů.

V praxi se můžeme setkat i s opačným případem, kdy jsou investiční náklady klasifikovány jako provozní a ke snížení hospodářského výsledku tak dochází okamžitě. K tomuto případu dochází, pokud chce společnost minimalizovat základ daně a daňovou povinnost nebo si chce zvýšit zisk v budoucím období.

Volčánová [13, s. 48] ve své publikaci uvádí, že „*mezi další opomíjené závazky patří také rezervy na záruční opravy a dohady na bonusy pro zaměstnance*“.

5.5 Nesprávné zveřejnění informací v příloze k účetní závěrce

Příloha účetní závěrky si klade za cíl vysvětlit a doplnit informace obsažené v ostatních výkazech účetní závěrky (rozvaha, výkaz zisků a ztráty). Je nutné uvést věrně a poctivě všechny podstatné údaje, jejichž vynechání či změna by byla zavádějící pro účely potenciálních investorů, věřitelů nebo jakéhokoliv uživatele účetní závěrky. Pokud se tak stane, může pro ně být pravá finanční situace společnosti skrytá.

„Nesprávné zveřejňování informací v příloze k účetní závěrce většinou tyto oblasti:

- *vynechání závazků;*
- *následné události;*
- *podvody;*
- *transakce se spřízněnými společnostmi;*
- *účetní změny*“ [9, s. 371]

6. Motivy a signály podvodu

Za každým podvodným jednáním se ukrývá důvod nebo motiv, který vznikl na základě určitých předpokladů. Tyto předpoklady motivů, které vedou k podvodu, zkoumal i známý kriminolog D. Cressey. Svůj výzkum zaměřil na pachatele, kteří neměli sklon k nelegálnímu chování, a i přesto zločin spáchali. Závěrem tohoto výzkumu vznikl právě trojúhelník podvodu (Fraud Triangle), který byl v bakalářské práci zmíněn na předchozích stranách.

Společnost PricewaterhouseCoopers tento trojúhelník průběžně sleduje ve statistikách Boj proti podvodu ve veřejném sektoru. V roce 2014 již zmíněná statistika uvedla, že předpokladem u 71 % respondentů je tlak vyvíjený na pachatele. Z toho plyne, že příležitost hraje hlavní úlohu jen u 15 %. Jedná se ve výsledku o psychologický proces, kdy se pachatel snaží přesvědčit sám sebe, že to co spáchal, není špatné a plánuje vše napravit. [6]

Ve většině případů jde však o kombinaci předpokladů, které se v různé míře podílejí na motivu podvodu a to v závislosti na okolnostech. Motivy M. Jones [6] v publikaci Kreativní účetnictví, podvody a mezinárodní účetní skandály, rozděluje do tří kategorií:

1. osobní zájem;
2. tržní očekávání;
3. speciální okolnosti.

6.1 Osobní zájem

Osobní zájem je nepochybně primárním motivem každého pachatele, za kterým stojí například rodinné nebo finanční problémy, život nad vlastní poměry, různé závislosti či obava z neúspěchu. Je to však jen zlomek vnitřních problémů, které trápí většinu poctivých lidí. Proto by mělo být primárním cílem společnosti zajistit vhodné pracovní podmínky, které mají eliminovat možné podvodné jednání.

Zvyšování platu, vyplácení vysokých bonusů

V mnohých případech se platy manažerů a vedoucích pracovníků odvíjejí od dosažených cílů, jako například počet přidávaných produktů nebo uzavřených smluv. Na druhou stranu mohou být platy těchto lidí fixní a bonusy jsou závislé na různých ukazatelích prosperity společnosti. Tyto osobní zájmy, tlak a dosažení daných cílů mají vliv na to, že se lidé uchýlí k podvodu nebo kreativnímu účetnictví.

Ochrana zaměstnání, osobní uspokojení

Jde o další faktor, který vede lidi k podvodu, protože jim to dává životní jistotu a určitý stupeň komfortu. V období krize v letech 2008 až 2010 proto přinutilo nejednoho manažera zkreslit nebo upravit ukazatele, aby si zachovali svoji pozici. Hrdí manažeři nemají rádi porážky, a proto mohou mít tendenci sklouznout k podvodu, jen aby hodnoty, dle kterých jsou hodnoceni, byly příznivé pro jejich působení na trhu.

6.2 Tržní očekávání

Další motiv, který vede společnost k podvodu, je tlak trhu. Tržní očekávání investorů, věřitelů, dodavatelů i odběratelů jsou motivací pro danou společnost, která si snaží udržet svoje místo mezi nimi. V případě, že tato očekávání jsou nad její možnosti, které dokáže splnit, uchýlí se daná účetní jednotka k podvodu, ve snaze si udržet těžko vybudovanou pozici na trhu.

6.3 Speciální okolnosti

Za motivem ke spáchání podvodu nebo úpravě výkazů často stojí instituce, na kterých je firma závislá. V následující části jsou popsány faktory, kde jsou firmy pod nátlakem, což může vést k jejich morálnímu selhání.

- a) Žádost o úvěr – firmy využívají různé úvěry. Banky se chrání tím, že si vytváří profil společností, kontrolují výkazy a na základě analýzy a různých faktorů jsou následně úvěry schváleny nebo zamítnuty.
- b) Vstup na burzu – finanční prostředky je možné získat i jiným způsobem, a to vstupem na burzu. Je to další okolnost, která motivuje ke zkreslování údajů a podvodům.
- c) Fúze a akvizice – v praxi je prioritou kupujícího i prodávajícího získat nebo prodat firmu co nejlukrativněji. Proto i v této oblasti se prodávající snaží prodat společnost s co nejvyšším ziskem i za cenu falšování výkazů.
- d) Platit nižší daně – v souvislosti s placením daní se často využívá kreativní účetnictví. Nevylučují se však ani různá podvodná jednání, která jsou v rozporu se zákonem.
- e) Změna managementu – v případě, že se starý management dostal do ztráty, může ho vedení firmy nahradit novým. Nový management se pokusí ztrátu ještě prohloubit, což odůvodní chybami starého managementu a v následujících obdobích vykáže zisk, čímž ukáže svoje kvality a následně utrží vyšší bonus. Tento akt se nazývá „big bath“ [18].
- f) Čekání na lepší časy – je to typický případ ospravedlnění, kdy se společnost snaží zakrýt dluh nebo ztrátu tím, že očekává v budoucnosti výhodnou zakázku, která

překryje dluh. Zlom nastává, když se dluh společnosti prohlubuje a ze strachu před úpadkem realizuje nelogické opatření a podvodné jednání v účetnictví.

I přes to, že bývá většina podvodů odhalena náhodou, tak lze vyzorovat určité signály, které by mohly vést k pochybnostem, zdali v dané společnosti k páčání podvodů nedochází. V tomto prostředí se také naskytou pro podvodníky mnohé příležitosti, kterých mohou bez povšimnutí využít. Na možné signály podvodu se soustředí při své práci forenzní auditoři. Při seznamování se s klientem a společností zkoumají, o jak velkou společnost se jedná, jestli má složitou organizační strukturu, případně zda uvnitř funguje vnitřní kontrolní systém. Všechny tyto skutečnosti jsou zohledňovány při plánování auditu. Tomu všemu pak odpovídá hloubka a průběh prováděného auditu. Podle chování můžeme sledovat a zaměřovat se na různé signály podvodů, které by měly být varováním a důvodem ke zvýšené pozornosti při přezkoumání věrohodnosti účetní závěrky.

Možné signály podvodu mohou být následující [4]:

- nepřiměřeně složitá organizační struktura společnosti (zpravidla, čím větší společnost, tím se může naskytnout více příležitostí k podvodům);
- špatná informovanost zaměstnanců na nižších pozicích o obsahu interních směrnic pro boj s podvody;
- časté změny ve vedení podniku;
- nevede se pravidelná evidence o předchozích podvodech, disciplinárním řízení a nečestném chování;
- klíčový vztah dodavatelů se zaměstnanci je velice úzký (v praxi může být odebráno zboží od dražšího dodavatele jen z důvodu vidiny provize pro zaměstnance);
- špatné postupy v odměňování;
- zaměstnanec si nevybral již několik let dovolenou;
- neexistuje vnitřní kontrolní systém nebo je nefunkční;
- dominantní přístup managementu nebo jednoho klíčového zaměstnance, jež má perfektní a důvěrné znalosti o fungování podniku;

Za signál podvodu lze považovat i to, že dochází často ke změně auditora. K tomu společnosti mohou vést dva důvody. Buď auditoři striktně požadují doúčtování chybných

položek anebo nechtějí, aby se auditor ve společnosti pořádně zorientoval a případné podvodné jednání odhalil.

Jedná se pouze o vymezení určitých skutečností, které by měly být pro auditora jak interního, tak externího varováním. Při zjištění nějakých nejasností či skutečností nasvědčujících podvodu by auditoři měli upozornit vedení společnosti a mělo by následovat provedení dalších prověrek a kontrol.

7. Způsoby odhalování podvodů

Existují různé způsoby, jak odhalit podvody v účetnictví. Charles Mulford, který je autorem knihy *The Financial Numbers Games* (Hra s finančními čísly) uvádí, že: „Účetnictví není rozbité, ale účetní výkaznictví potřebuje jen nějaké vychytávky“ [19, s. 407].

Dostatečná prevence dokáže mnohým podvodům zabránit, zamezit příležitosti a častokrát i odrazit potencionálního podvodníka.

Za odhalování podvodů je primárně odpovědné vedení společnosti. Při plnění povinností by vedení mělo využít i služeb interního auditu, externího auditora nebo si vybrat z mnoha dalších možností, které se nabízejí. Může jím být například forenzní šetření. Všechny tyto způsoby mají společný jeden bod a to, že se jedná o sofistikované metody a postupy. Podvod však může být objeven bez sebemenší námahy a to náhodou, kdy dojde k udání ze strany „zhrzené osoby“.

Interní audit bývá jednotně vymezován jako „*nezávislá objektivně ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit napomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení systému organizace*“. [24]

Mezi náplně práce interního auditu spadá řízení rizik, zodpovědnost za správnost nastavení procesů ve společnosti, identifikování problémů při nekvalitním řízení projektů a navrhování případných nápravných opatření. Podnikový útvar interního auditu musí spolupracovat s vedením společnosti, ale zároveň to musí být útvar nezávislý, který svoji práci vykonává nezávisle a objektivně. Dnes je velmi populární služba „outsourcing“, kdy se jedná o audit externí a je vykonáván externí poradenskou firmou na základě uzavřené smlouvy.

Průběh interního auditu rozdělujeme do několika kroků. Nejprve se celý proces pečlivě plánuje, zkoumá a následně dochází k vyhodnocování informací. Výsledkem činnosti je zpráva, ve které jsou uvedeny výsledky kontroly a navržena případná opatření k nápravě. Změny musí být zapracovány do určitého data a poté by měla být provedena ještě jedna kontrola, zdali byla navržená opatření přijata.

Forenzní šetření je obecně definováno jako „*prověření podezření výskytu hospodářské kriminality ve společnosti nezávislým vyšetřovatelem dle smluvních podmínek*“. [32]

„*Obě profese prověřují provozní procesy a pro tyto účely provádějí výběr vzorků, které pak testují. Forenzní auditori se více zaměřují na testování týkající se možných signálů výskytu podvodu, které mají za úkol. Forenzní auditor se musí naučit sestavit profil chování potenciálního pachatele podvodu a musí detailněji znát různé scénáře podvodů a metody jejich*

odhalování.“ [31] Forezní šetření se častěji provádí, až když vznikne podezření, že se ve společnosti děje něco nekalého, a úkolem forezního auditora je danou situaci prověřit, zanalyzovat a po vyšetření podat zprávu o výsledku šetření. V průběhu však musí jít o nezávislé a nestranné počínání.

I přes výše zmíněné způsoby odhalování se s podvodem můžeme hojně setkat i nadále. Podvodník, který je totiž rozhodnutý spáchat určitý podvod, dokáže obejít kontrolní systémy a vytvořit si příležitost k realizaci.

Společnost ACEFE zveřejnila průzkum v oblasti odhalování podvodů.. Autor se snaží říct, že morálka a čestnost zaměstnanců pomůže nejčasněji podvod odhalit. Preventivní kontroly interního a externího auditu a vzpomínané kontroly procesů managementu vedou taktéž k pozitivnímu výsledku v boji proti podvodům. S téměř 10 % však vede interní audit nad auditem externím, do kterého se řadí i námi zmíněné forezní vyšetřování [28].

8. Analýzy výskytu podvodu v praxi

Dokud nevyšly mediálně na povrch účetní skandály největších firem v zahraničí, tak se nevěnovala velká pozornost možnostem a praktikám podvodů v účetnictví. Díky kauzám bylo upozorněno na vyskytující se podvodné praktiky a veřejnost byla konečně donucena vést diskuzi na toto téma. Reakcí na podvody bylo i zpřísnění pravidel vykazování a zveřejňování výsledků podniku.

V následujících kapitolách bude popsáno několik vybraných příkladů z praxe jak ve světě, tak v České Republice.

8.1 Účetní podvody ve světě

8.1.1 Enron

Případ Enron je mediálně známý i když se stal již před mnoha lety. Energetický gigant Enron vznikl v roce 1985 fúzí společností Natural Gas a Internorth. Zakladatelem byl američan Kenneth Lay, který byl posléze vychvalovaný jako inovátor energetického trhu a štědrý dárcе charitám. Před vyhlášením bankrotu byl jednou z vedoucích světových společností podnikajících v oblasti dodávek zemního plynu, elektřiny a komunikací. Enron byl mimo jiné vzorem moderní a silné společnosti.

V srpnu 2001 se veřejnost se začala postupně dozvídat o finančních podvodech spojených se společností a v listopadu 2001 vedení Enronu oficiálně přiznalo, že od roku 1997 se zisky

firmy uměle nadhodnocovaly. Někteří tvrdí, že zánik Enronu má kořeny mnohem dříve a to o celých 9 let, kdy Jeff Skilling, tehdejší obchodní ředitel zavedl používání účetní metody známé jako „mark-to market“ neboli obchod dopředu. V podstatě jde to, že hodnota výnosů se zaznamenává v okamžiku uzavření smlouvy. Enron tady započítával plánované výdělků firmy z dlouhodobých kontraktů do aktuálního příjmu. Zahrnovalo to i peníze, které nemusely být nikdy v životě připsány na účet nebo k tomu došlo až za mnoho let. Při používání této techniky nelze téměř rozeznat, jak si společnost stojí. Tento druh účtování může fungovat v případě cenných papírů, ale v jiném druhu podnikání to může zanechat až nenapravitelné škody. [22]

Po provalení podvodu se při kontrole účetnictví zjistilo, že společnost přesouvala své dluhy, aby zakryla skutečnou výši. Hlavní účetní firmy Enron, Andrew Fastow využil nezákonných podvodných schémat daňových úniků. Pro tyto účely se zakládaly nové dceřiné společnosti (bylo jich založeno kolem 3 tisíc) sídlící v daňových rájích. Přenášely se tam dluhy a uzavíraly dohody o, že je nebudou vykazovat ve svém účetnictví jako závazky, ale rovnou jako zisk. Enron stále vydával nové a nové akcie a tím se snažil zakrýt své ztráty. Zisky byly uměle nadhodnoceny a to o celých 618 milionů dolarů. Po zjištění, že firma není schopná splácet své dluhy, klesl kurz akcií společnosti z rekordních 90 dolarů za akcii na jeden dolar za akcii.

Po vyšetření bylo zjištěno, že důvodem a hnacím motorem podvodu bylo vykazování co nejvyšších výnosů. Manažerům, ředitelům i zaměstnancům na jejich základě byly vyměřovány bonusy, o které nikdo nechtěl přijít. Především zasvěcené vedení firmy. <https://www.britannica.com/topic/Enron-What-Happened-1517868>

Dne 12. února 2001 je pan Jefferey Skilling jmenován generálním ředitelem Enronu. Následně 14. srpna 2001 Skilling z osobním důvodů rezignuje a prodává svých 500 000 akcií. Na jeho místo se opět vrací Kenneth Lay, který se snaží veřejnost upokojit a tvrdí, že nákup akcií společnosti je výhodnou koupí. V první polovině roku 2001 se i někteří největší manažeři začali zbavovat svých podílů ve společnosti.

Po veřejném přiznání z nadhodnocování výsledků v listopadu roku 2001 Enron 2. prosince 2001 vyhláší bankrot. S pádem Enronu úzce souvisí krach auditorské firmy Arthur Andersen, která se od roku 1989 držel na špici oboru a patřila do takzvané „velké pětky“ největších auditorů.

Kovanicová ve své knize shrnula nejzávažnější faktory, které stály za kolapsem společnosti Enron a otřesem tehdejší ekonomiky:

„1. falšování účetních knih a účetní h výkazů od doby, kdy se finanční pozice Enronu začala měnit k horšímu;

2. provádění takových finančních transakcí, které měly zakrýt skutečnost, že finanční situace Enronu je povážlivá;

3. provádění interního a externího auditu jednou auditorskou firmou, která navíc pro podnik prováděla širokou poradenskou činnost pokrývající podnikatelskou činnost, řízení podnikových rizik, daňové poradenství, analýzy týkající se akvizicí a nejrůznější statutární a jiná ověřování;

4. výroky auditorské firmy Arthur Andersen potvrzují, že účetní výkazy jsou věrohodné.“ [8]

8.1.2 Parmalat

Potravinářská firma, která byla výrobcem mléčných výrobků, zaujímala osmou příčku největší firmy v Itálii. Zakladatelem firmy byl Calisto Tanzi, který během krátké chvíle vybudoval prosperující potravinářský koncern, a podařilo se mu na dlouhou dobu vyřadit všechny konkurenty. [2]

Ve společnosti došlo k rozsáhlé zpronevěře. Vedení podniku realizovalo podezřelé transakce přes dceřiné společnosti sídlící v daňových rájích. Případ by se dal srovnat s velkým Enronem.

Parlamat například doložil doklady, které deklarovaly, že společnost má uloženu hotovost ve výši 4 miliardy EUR na běžném účtu u Bank of America. Ve skutečnosti to byl však podvrh. Součástí podvodu byla i auditorská společnost Grant Thornton, která následně zastávala názor, že se stala pouze obětí podvodu.

V roce 2004 auditorská společnost PricewaterhouseCoopers provedla revizi účetnictví, po které zjistili, že společnost nadhodnocovala tržby, zisk a zatajovala výši zadlužení.

Alan Peachey ve své knize [12] shrnul metody, kterými bylo účetnictví zmanipulované:

Nadhodnocování aktiv – Pan Tanzi vytvářel nová aktiva nebo nadhodnocoval ty bezcenné za cílem falešného fungování korporací. Jeho záměrem bylo, aby společnosti působily věrohodně a mohl díky nim žádat o nové úvěry, za účelem uspokojení věřitelů.

Padělání transakcí a tvorba fiktivních výnosů – V praxi se jednalo o dvojité fakturace nebo nadhodnocování faktur. Likvidita, která byla nedílnou součástí dokumentů při žádosti o úvěr, byla zajištěna většinou transakcí probíhajících mezi spřízněnými společnostmi. Příkladem této společnosti je Buconero, v překladu „Černá díra“ se sídlem ve Spojených Státech, která měla za úlohu získat finanční prostředky od Citigroup pro Parmalat.

Zvláštní účelové jednotky – Stejný princip jaký byl vysvětlen při pádu Enronu. Dluhy vykazované firmy Parmalat byly přesouvány na dceřinné společnosti, které posléze sloužily

jako „účetní skládky“. Úkolem bylo zakrýt dluhy před blížícím se bankrotem. Porušení zásady věrného a poctivého zobrazení účetnictví můžeme porovnat i na změnách vlastního kapitálu, jehož hodnota byla o 13 miliard euro nižší než jeho skutečnost.

Defraudace aktiv – Sám Calisto Tanzi přiznal zpronevěru 8 miliard euro a převod přes 500 milionů euro na rodinný účet. Akcionáři důvěřovali slovu Calista do poslední. Důkazem je graf ukazující stabilní situaci na trhu a následující zvrát v polovině prosince roku 2003. Společnost veřejně oznámila výši dluhu a platební neschopnost. Oznámení doprovázel prudký pád akcií, kdy téměř 40 000 akcionářů přišlo dohromady o přibližně 2,5 bilion eur.



Obrázek 3: Vývoj akcií v posledním kvartále společnosti Parmalat

Zdroj: [35]

Mezi největší škody způsobené podvodným jednáním patřila škoda vůči věřitelům ve výši 20 miliard eur. Hrozilo propuštění vysokého počtu zaměstnanců, pokud by na pomoc nepřišel stát a rozhodl se minimalizovat škody a Parmalat do třech let restrukturalizovat. Stát mimo jiné odškodnil věřitele výměnou nových akcií ve výšce 11,3 miliard eur. Dnes společnost zaměstnává 16 000 zaměstnanců a působí ve více než 31 zemích světa. [46]

8.1.3 Satyam Computer Services

Jedním z dalších podvodů, který vyplul na povrch, míří do Indie. Společnost Satyam Computer Services byla založena 24. června 1987 v Hyderabadu panem Ramalingem Raju. Společnost se zabývala poskytováním outsourcingů a informačními technologiemi. Z počátečních 20 zaměstnanců se firma rychle postavila na nohy a stala se z ní mezinárodní firma, která nabízela spoustu služeb od IT až po konzultace a řešení problémů v obchodní činnosti.

Společnost byla považována za národní klenot, kde v říjnu 2009 získala ocenění „Global Peacock Award“ za znamenité vedení společnosti. Bohužel po méně než 5 měsících po obdržení výše zmíněné ceny se Satyam stal středem pozornosti kvůli masivnímu účetnímu podvodu. Pan Raju se k tomu sám přiznal v dopise představenstvu.

Součástí dopisu bylo i doznání, že vedení společnosti každé čtvrtletí po dobu pěti let (od roku 2003 do 2008) nadsazovalo výnosy, ziskovou marži a zisk. Došlo k manipulaci účetních knih ze strany pana Raju, aby společnost vypadala úspěšnější, než ve skutečnosti byla. Byla využita i jedna z metod zmíněná v teoretické části bakalářské práce, a to vytváření smluv s fiktivními klienty. Speciálně sestaveným týmem byly tyto „zakázky“ zapracovány do počítačového systému, aby zaznamenali prodeje, ke kterým ve skutečnosti nedošlo. V systému bylo více než 7 tisíc falešných faktur.

Celý tento fiktivní nesmysl, díky kterému nedošlo k zaplacení účtů, způsobil to, že aktiva společnosti byla nadhodnocena o 1,47 miliard dolarů. Závazky byly také vysoce podhodnoceny.

Pan Raju se pokusil o snížení rozdílu v aktivech tím, že neexistující finanční prostředky chtěl použít ke koupi dvou společností Matyas – Maytas Infrastructure Ltd a Maytas Properties Ltd, které v minulosti sám založil a dosadil do vysokých pozic svou vlastní rodinu.

V polovině prosince roku 2008 oznámil 1,6 miliard dolarů vysokou nabídku ke koupi těchto dvou společností. O dvanáct hodin později byl návrh zamítnut a takové počínání vyvolalo pochybnosti o vedení společnosti. Cena akcií bez váhání klesla o 55 %.

Společnost Satyam Computer Services tak na začátku roku 2009 vyčerpala zbytek svých reálných finančních prostředků a neměla z čeho vyplácet mzdy zaměstnancům. Dopis byl představenstvu i s rezignací pana Raju doručen 7. ledna 2009. Tento akt vyvolal další propad ceny akcií společnosti. Ty se ocitly na minimu běžné ceny od roku 1998.

Dne 13. dubna 2009 došlo ke koupi 46 % podílu společnosti Satyam prostřednictvím veřejné dražby společnosti Mahindra & Mahindra. Společnost Satyam byla přejmenována na „Mahindra Satyam“, která má v současné době pobočky v 35 státech. [38]

V dubnu 2015 byl pan Raju oficiálně shledán vinným společně s 9 dalšími lidmi. „*Pan Raju byl odsouzen na 7 let ve vězení a dostal pokutu ve výši 800 tisíc dolarů*“ [17]

8.1.4 Worldcom

Worldcom byl založen v roce 1968, byl asi dvakrát tak větší než firma Enron a působil ve více než 65 zemích po celém světě.

Společnost Worldcom se sama přiznala v roce 2002 k „chybnému“ zapisování výdajů na dlouhodobá aktiva, přičemž dlouhodobá aktiva jsou rozdělovány do několika let a amortizovány pomocí odpisů. Útraty na kapitál byly tímto způsobem postupně přeneseny do výnosů společnosti.

V průběhu vyšetřování došlo k několika změnám ve vedení firmy. Výpověď dostal jak ředitel Scott Sullivan, tak zakladatel a generální ředitel Berny Abbers. Berny Abbers si vzal úvěr ve výši několika set milionů dolarů u vlastní společnosti a za získané peníze koupil akcie společnosti Worldcom za účelem zvednutí jejich skontované ceny.

V červnu roku 2002 vedení WorldComu prohlásilo, že manažeři úmyslně navyšovali příjmové ukazatele v období od počátku roku 2001 až po březen 2002, tedy do doby než dostal Berny Abbers výpověď. Příjmy byly navýšeny o 3,8 miliard dolarů a to připsáním neexistujících příjmů.

Společnost WorldCom vyhlásila 22. června 2002 bankrot s dluhem přesahujícím 30 miliard dolarů.

Firma Worldcom po předešlých událostech změnila název podle jedné z diviz bývalého WorldComu a to na MCI. Byl zvolen nový ředitel a finanční ředitel, kteří se za celou společnost zavázali k neporušování zákona o cenných papírech. Jako odškodnění nařídil soud MCI vyplatit 750 milionů dolarů investorům, dalších 500 milionů se předpokládalo vyplatit v hotovosti a 250 milionů dolarů mělo být vyplaceno v podobě cenných papírů po skončení procesu.

Na podnik se vztahuje ochrana před věřiteli i přesto, že MCI hned po změně jména získalo kontrakt v hodnotě 20 milionů dolarů na vybudování sítě v Iráku.

Bankrot WorldComu byl větším úpadkem než tehdejší Enron. V srpnu roku 2005 byl bývalý ředitel odsouzen k odnětí svobody na dobu 5 let.

8.1.5 Lehman Brothers

Původ americké investiční banky Lehman Brothers Holdings, Inc. spadá do Monthery v Alabamě, kde byla založena dvěma obchodníky s bavlnou v roce 1850. Po občanské válce v Americe se sídlo společnosti přestěhovalo do New Yorku, kde Lehman Brothers byli na první

příčce investičních gigantů na Wall Street. Těsně před velkou krizí měla banka přes 26 000 stálých zaměstnanců.

Banka vyhlásila bankrot dne 11. září 2008, čímž odstartovala další finanční krizi. Jednalo se o největší bankrot v dějinách Spojených států. „V pondělí ráno Lehman Brothers požádala o ochranu před věřiteli. Během hodiny spadly akciové trhy tak, že z portfolií všech investorů smazaly více než 300 miliard dolarů. Za celý den spadl index Dow Jones o 500 bodů. Z trhu tak zmizelo přes 700 miliard dolarů. Úrokové sazby na mezibankovním trhu vystřelily vzhůru a trh s mezibankovními úvěry se téměř zastavil. V tomto kómatu světové bankovníctví zůstalo několik měsíců.“ [33]



Obrázek 4: Vývoj akcií společnosti Lehman Brothers v období 2005 - 2008

Zdroj: [40]

Kolaps společnosti způsobil paniku na finančních trzích a byl zaznamenán velký propad cen akcií po celém světě viz obrázek výše. Takzvaný „Lehman moment“ vešel do historie nejen USA, ale celého světa. [29]

V roce 2009 byl Anton Valukas pověřen newyorských konkurzních soudem, aby zmapoval celou situaci ohledně pádu americké banky Lehman Brothers. Během vyšetřování se zjistilo, že vedení banky falšovalo účetní záznamy a skrývalo tak výši svých skutečných dluhů. Tyto machinace se realizovaly prostřednictvím transakce zvané „Repo 105“. Podstatou této metody

je, že společnost jakoby prodá majetek před koncem účetního období, vykáže tento prodej jako tržbu a příjem z ní použije k úhradě svých dluhů. Po účetní závěrce si společnost opět půjčí, aby majetek mohla zpátky odkoupit, čímž zkreslí výši zadluženosti, která neustále a nekontrolovatelně roste.

Druhou metodou, kterou Lehman Brothers využíval a stala se mu osudnou, byly deriváty pod názvem CDS (Credit default swap – Swap úvěrového selhání), které sloužily k přenosu úvěrového rizika na jiný subjekt. [21]

8.2 Účetní podvody v České Republice

V České Republice nejsou účetní podvody tak rozšířené a známé, jak je tomu v okolním světě, především v USA. Hlavním důvodem je velikost firem na území České republiky, která jako země sama o sobě není velká. Z tohoto důvodu je pak jednodušší ohlídat zaměstnance a vyšší pozice z důvodu nižší kapacity a počtu zaměstnaných osob. Kontrolní systémy jsou více funkční, ale ne 100 %. Níže jsou uvedeny některé známější firmy z důvodu odhalení účetních podvodů.

8.2.1 Kreativní účetnictví v podání ČD Cargo

Jak bylo definováno ve čtvrté kapitole bakalářské práce, hlavním cílem kreativního účetnictví je zlepšení podniku v účetních výkazech, čehož se dopustila státní instituce ČD Cargo v roce 2008. Auditor ve svém výroku poukázal na účetní metodu časového rozlišení oprav a revizí železničních nákladních vozů, protože v českých předpisech není pro použití této metody jednoznačná odpověď. Účetní závěrka musela být následně přepracována. [41]

8.2.2 Mezery v účetnictví ministerstva dopravy

Nejvyšší kontrolní úřad (NKÚ) odhalil mezery v účetnictví ministerstva dopravy. Mezi pochybení patřilo vedení neúplného a průkazného účetnictví z důvodu neprovedení řádné inventarizace, nezaúčtování části nehmotného majetku nebo například k neoprávněnému vytvoření opravné položky k pohledávkám. Ministerstvo dále pochybilo při nepředložení dokladu například o odhadu rozložení odpisů ekonomického softwaru na třicet let. Dle NKÚ nebylo možné vyhodnotit, zdali účetní závěrka za rok 2011 podává věrný a poctivý obraz účetnictví. Vyčíslení chyb dosáhlo až 46 milionu korun českých. [23]

8.2.3 Skanska

Skanska patřila mezi jednu z největších stavebních firem v České a Slovenské Republice. Ukázalo se, že divize v Třinci, který vznikla v roce 2000, se potýkala s finančními problémy a po celé tři roky se jim dařilo maskovat velkou ztrátu. Prokázalo se falšování účetnictví, které měl na svědomí tehdejší účetní Roman Hladoník. Ztráta v roce 2006 dosáhla 500 milionů českých korun. Ztrátu zakrývali pomocí jednoduché a obtížně odhalitelné techniky. *„Mechanismus této účetní manipulace je jednoduchý a obtížně odhalitelný. Vychází z mezinárodních účetních standardů, kde se tržby generují z nákladů a plánované ziskové marže. Když stavbu zatížíte dalšími náklady, vygeneruje vám to vyšší tržby a při dokončení ztrátu přesunete na novou stavbu. Dřívější ztráty se takto tři roky transferovaly do nových projektů, a proto se vedení divize snažilo získávat stále nové a nové projekty a podepisovalo tak i ztrátové zakázky.“* [47] Motivem k spáchání podvodu byl problém získání nových zakázek a proto místo ukázání pochybení své mateřské společnosti ve Švédsku se rozhodli skutečné výsledky „upravit“. Ve skutečnosti měli v plánu ztrátu v budoucnosti eliminovat, k čemuž však nikdy nedošlo. [47]

Po hloubkovém auditu, který nařídila mateřská společnost ve Švédsku, se další machinace nepotvrdily. Záhadou však zůstává, jak je možné, že interní audit na vzniklý podvod během tří let nepřišel. Již zmíněný účetní Roman Hladoník byl donucen k odchodu za vzniklý podvod společně s finančním ředitelem Miroslavem Tvrdým. Pan Tvrdý neměl podle jeho slov s podvodem nic společného, to ale nezměnilo nic na faktu, že ztratil důvěru švédských majitelů.

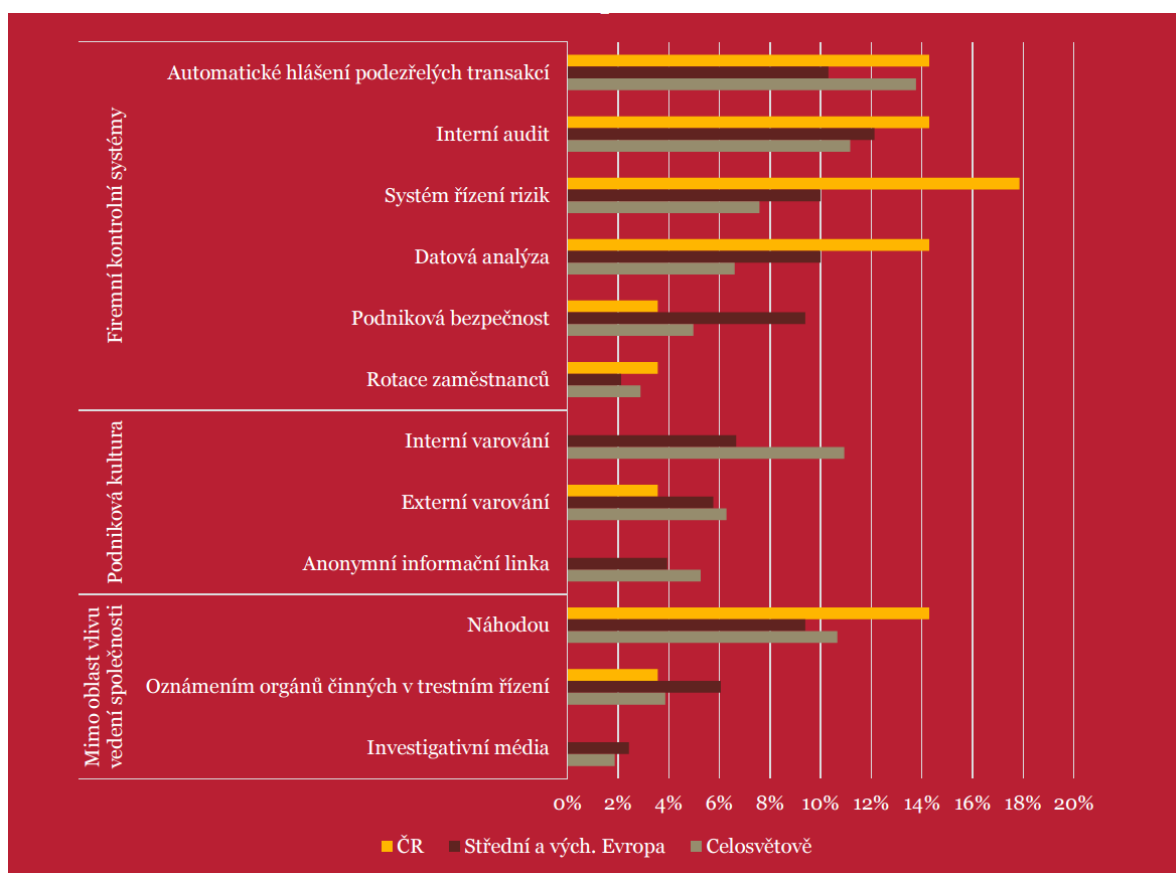
Uniklá informace z dubna 2006 zahýbala s akciovým trhem a to až o 18 % směrem dolů. [48]

9. Návrhy prevence účetních podvodů

Podvody vždy byly a budou. Motivů ke spáchání podvodů je mnoho, a proto pravděpodobnost spáchání podvodů roste. Podle ACFE průměrná organizace ztratí téměř 5 % ročních výnosů prostřednictvím podvodu. [28] Není možné jim vždy předejít, ale můžeme udělat minimálně předběžná opatření, díky kterým bychom mohli snížit riziko vzniku podvodu. Jak je známo, „příležitost dělá zloděje“. Eliminace podvodů povede ke snížení počtu podvodných jednání a v lepším případě k častému odhalování. Prevence podvodu je o mnoho efektivnější a zpravidla méně nákladná než samotné odhalování podvodu.

Existence funkčního vnitřního kontrolního systému v účetní jednotce je jednou z nejdůležitějších způsobů z důvodu, protože sama o sobě způsobí, že se zaměstnanci podvodného jednání vyvarují. Kontroly by měly být nastavené přímo na velikost firmy a její činnost. Celý kontrolní systém by pak měl být přezkoumán nezávislým interním auditem, který při verifikaci posoudí dostatečnost a relevantnost fungování. Bohužel malé podniky ve většině případech nemají dostatečné finanční prostředky na zavedení kontrolních systémů. Výhodou však je, že zaměstnanci se v malých firmách vzájemně znají a jsou si sami sobě na očích každý den. Mohou tedy sledovat různé signály, které vedou právě k podvodnému jednání. Proto je u menších podniků sledování okolí považováno jako za dostatečné ohlídání situace bez potřeby útvaru interního auditu.

Společnost PWC poukázala na důležitost kontrolních systémů a především interního auditu ve firmách. Podle grafu vidíme, že právě firemní kontrolní systémy zapříčinily odhalení podvodu až v 68 % případů. Například interní audit napomohl k odhalení podvodů až ve 14 % společně s ostatními kontrolními systémy, které se drží na předních příčkách. [4]



Obrázek 5: Způsob odhalených podvodů

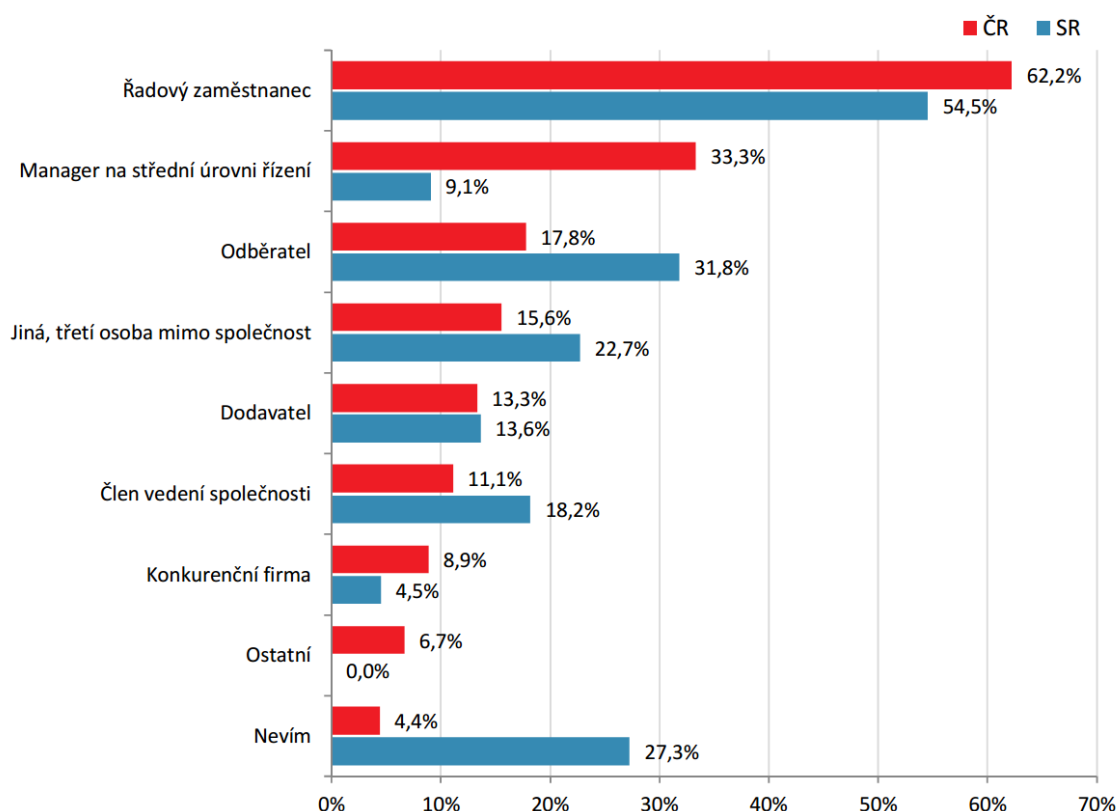
Zdroj: [4]

Prevence by měla být zaměřená především na oblast managementu a vyšší organizační jednotku podniků. Prvním možným faktorem je kumulace funkcí, která zvyšuje nebezpečí podvodu. V praxi se může jednat například o osobu, která je zodpovědná jak za vedení pokladny, tak o účtování hotovosti. V tomto případě může nastat maskování výběrů hotovosti z pokladny pro své vlastní účely a následné vytváření fiktivních účetních dokladů. Proto prevencí této situace je pověřit transakcemi jednu osobu a schvalováním osobu druhou. Dalším příkladem může být zadávání příkazu k úhradě dodavatelských faktur. Jedna osoba by měla platby zadat a následně předat faktury společně s reportem o zadání, aby druhá osoba zkontrolovala správnost dodavatele, variabilního symbolu a čísla účtu než dojde k uskutečnění příkazu. Eliminuje se tím riziko zaslání platby na svůj účet nebo účet někoho blízkého.

Existuje mnohem více prevenčních opatření, než bylo uvedeno o odstavce výš. Mezi nejzákladnější z nich patří:

- Důkladné seznámení se zaměstnanci

Dříve než vůbec uzavřeme s někým smlouvu, musíme klást důraz na životopis člověka, který se hlásí do podniku na určitou pozici. Důležité jsou také reference a možnost si promluvit s předchozím zaměstnavatelem. Tyto faktory jsou zvláště důležité u vysokých pozic, jako jsou třeba pozice účetní nebo manažerské. V případě stálých zaměstnanců je dobré být neustále v obraze a čas od času procházet mezi zaměstnanci a ptát se na jejich život a momentální situaci. Naslouchat a být nápomocný v případech, kdy vidíte, že zaměstnanec „volá“ o pomoc. Někdy jsou personalisti a manažeři tak zaslepeni, že nevidí, co se před nimi děje a situace vezme za své.



Obrázek 6: Pachatelé podvodů

Zdroj: [49, s. 10]

Na grafu můžeme vidět, že k podvodům dochází právě řadovými zaměstnanci a to z 62 % a manažery z 33,3 %.

K podvodu může člověka dohnat sebemenší maličkost, od vzteku a nedostatku uznání od nadřízeného až po chybějící finanční prostředky z důvodu nízkého platu a vysokých výdajů. Proto by mělo být vedení společnosti obezřetné a v takových případech změnit postoj a věnovat

se více těmto typům. Tím se nejenom minimalizují ztráty způsobené podvodem, ale posune to celou situaci o úroveň výše. Místo výkonu se tak stává efektivnější a hlavně šťastnější, kam se zaměstnanci budou rádi vracet.

- Povědomí o podvodu a následcích

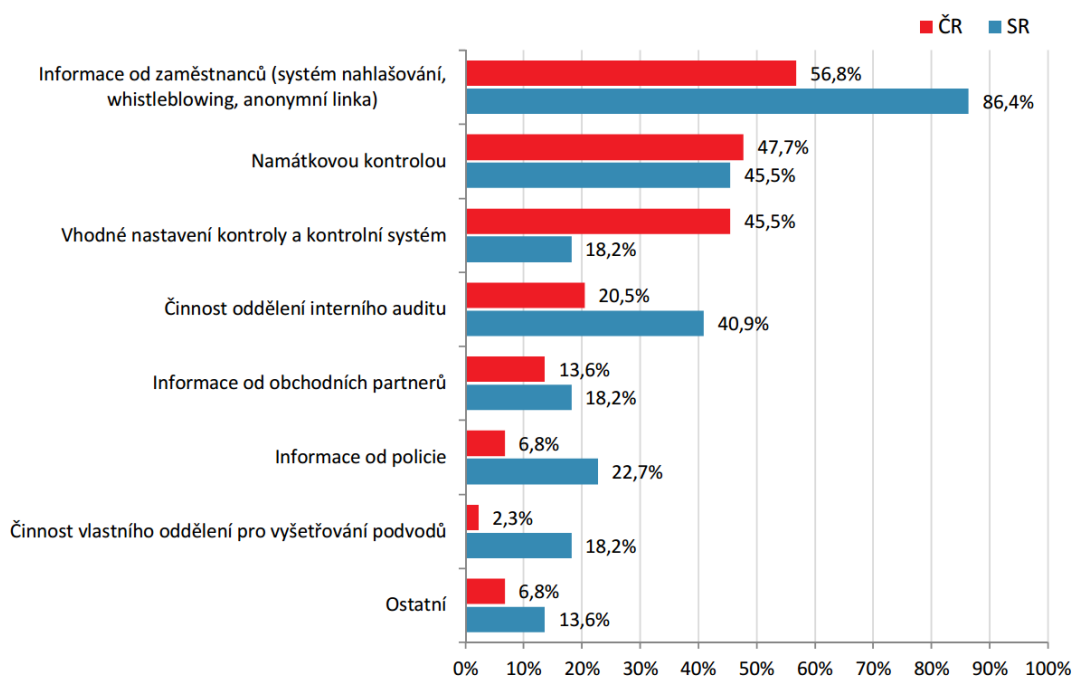
Informovanost je klíč k úspěchu. Především by si měl být každý vědom, jaké druhy podvodů mohou nastat a případné následky s nimi spojené. Ti, kteří plánují podvod spáchat, si pak budou vědomi toho, že se vedení „dívá“, což vede k odstrašení.

- Monitorování dovolených

Nevybírání si dovolené po dobu několik let rozhodně vždy nevede k titulu nejlepšího zaměstnance roku. Může však jít o varovný signál, kdy není něco v pořádku. Tito zaměstnanci mohou kolikrát něco skrývat a jediným důvodem, proč neustále pracují, je obava, že pokud si vezmou volno, někdo by mohl na jejich podvodné praktiky okamžitě přijít.

- Vytvoření anonymních linek

Vytvoření místa, kam mohou jak zaměstnanci, tak zákazníci oznámit různá nedorozumění, nespokojenost nebo dokonce i podezřelá jednání. Studie prováděné ACFE [49] právě ukazují, že většina podvodů byla odhalena prostřednictvím anonymních tipů.



Obrázek 7: Druhy odhalených podvodů

Zdroj: [49]

Jedná se o efektivní předcházení podvodů, protože už to vědomí, že taková linka ve firmě funguje, může pachatele odradit. Důležitá je anonymita tohoto systému z důvodu obavy, že by jejich čin mohl negativně ovlivnit jejich pozici ve firmě.

Při boji s podvody je důležitá právě reakce na již spáchaný podvod. Především by měly být vypracovány podnikové směrnice určené pro zaměstnance. Zaměstnanci by měli projít povinným školením, kde se naučí rozpoznávat určité signály podvodů a reagovat na vzniklé situace. Pokud však i přes všechna opatření dojde k podvodu, musí se situace důkladně prošetřit, v jakém bodě kontrola selhala a na základě výsledků šetření podniknout příslušné kroky.

10. Závěr

Účetnictví představuje významný zdroj informací. Důležitost účetnictví zvyšuje skutečnost, že velké množství subjektů činí svá rozhodnutí na základě účetních dat a právě uživatelé účetních informací mohou mnohdy utrpět nenávratné ztráty, pokud účetnictví nebude poskytovat věrné a poctivé vyjádření skutečnosti. Důkaz pro všechny zásady, které je nutné dodržovat a jejich totální selhání bylo znázorněno společností Enron. Kolaps celé společnosti měl neblahý dopad i na jeho široké okolí. Účetnictví nelze proto považovat pouze za věc, která se týká jedné účetní jednotky, ale také jejich vlastníků či obchodních partnerů. Od doby, co je možné dohledat účetní závěrky na internetových stránkách, lze účetnictví podniku řadit do kategorie s veřejným zájmem. Proto je třeba dodržovat etická pravidla obsažená dnes již v stále častějších etických kodexech profesních organizací, či samotných společností. Celková úroveň morálky a etiky v podnikatelském prostředí je významným činitelem, který bude i v budoucnu determinovat četnost výskytu podvodů.

V textu práce jsou popsány známé a i méně používané druhy podvodů a taktik, jak lze obejít platnou legislativu společně s důsledky, jaké mohou nastat v případě zjištění podvodných praktik v podnicích. Důsledky podvodného jednání mají zpravidla větší dopad na široké okolí i celosvětově v případech, kdy se jedná o mezinárodní a velkou firmu. Motivem je především snaha managementu o dosažení co nejvyšších odměn, úsilí splnit kladné požadavky a očekávání, u některých pak obava o ztrátu zaměstnání v případě nesplnění předem stanovených cílů. Náklady na prevenci jsou však daleko nižší než ty, které jsou způsobeny podvodem, a proto je v závěru věnována kapitola právě návrhu prevencí a zlepšení kontrolních systémů. Jako účinné, podle zveřejněných průzkumů pro Českou republiku, se jeví zavedení vnitřního kontrolního systému odpovídajícího potřebám, ekonomické činnosti, ale i velikosti účetní jednotky. Důležitá je ochrana zaměstnanců, aby se nebáli nekalé jednání na pracovišti nahlásit. Právě zaměstnanci jsou ve většině případech ti, kteří zaznamenají určité signály a potenciálního podvodníka nahlásí.

Popsané finanční skandály v poslední části bakalářské práce představují exemplární příklady účetních podvodů a jedná se o případy, díky kterým bylo téma „podvod ve finančním sektoru“ otevřeno k diskusi a došlo k výrazným změnám a vytvoření nových zákonů, jako je například Sarbanes-Oxley Act ve Spojených státech Amerických. U všech případů si lze všimnout jednotícího prvku, selhání kontrolních mechanismů. Veřejnost doufala ve snížení účetních podvodů po odhalení Enronu a následně i pádu banky Lehman Brothers, ale praxe se vyvíjí opačným směrem. Metody se používají stále stejné, jsou jen lépe kamuflovány. Neustále dochází ke značným ztrátám díky účetním podvodům, propadu ekonomiky a nezaměstnanosti

tisíců lidí. Příkladem je kauza indického softwarového gigantu Satyam, jehož podobnost s případem Enron je tak velká, že se této kauze začalo říkat „indický Enron“. Jak ukazuje praxe, nelze se pouze spoléhat na splnění podmínek zákonem, ale je třeba, aby si každá firma našla svá slabá místa a kontrolní mechanismus upravila podle toho.

11. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] CRESSEY, D. R. Other people's money: a study in the social psychology of embezzlement. Belmont, Calif.: Wadsworth Pub. Co, 1971c1953, 191 p. ISBN 05-340-0142-4;
- [2] DRÁBKOVÁ, Z. Kreativní účetnictví a účetní podvody: řízení rizika účetních chyb a podvodů. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-791-2.
- [3] DUŠEK, J. Chyby a kontroly v účetnictví. 3. aktualizované vydání. Praha: GRADA Publishing, spol. s r.o., 2001.
- [4] DVOŘÁČEK, J. – Kafka, T.: Interní audit v praxi. Praha: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0836-8
- [5] Finanční leasing v právní praxi. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, xii, 248 s. ISBN 80-717-9836-3. s. 8
- [6] JONES, M. Creative accounting, fraud and international accounting scandals. Hoboken, NJ: John Wiley, 2010, 550 p. str. 33.
- [7] KOVANICOVÁ, D. Finanční účetnictví: světový koncept IFRS/IAS. 5., aktualiz. vyd. Praha: BOVA POLYGON, 2005, ISBN 80-727-3129-7.
- [8] KOVANICOVÁ, D.: Současná krize účetní a auditorské profese (nejen v USA): důsledek systémové chyby nebo jen náhodného selhání skupiny lidí?. Účetnictví. 2002, č. 4. ISSN 0139-5661.
- [9] KRUPOVÁ, L. Kreativní účetnictví: zneužívání účetnictví - možnosti a meze. Praha: Komora auditorů České republiky, 2001, ISBN 80-902-8552-X.
- [10] MOLÍN, J. Protiprávní jednání z pohledu profesní odpovědnosti auditorů, daňových poradců a účetních. Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-600-4.
- [11] NASER, K. H. Creative financial accounting: its nature and use. New York: Prentice Hall, 1993, xiv, 250 p. ISBN 0130617636.
- [12] PEACHEY, A. N. Great financial disasters of our time. Morsel: Intersentia, c2011, 679 p. str. 199. ISBN 38-305-1869-2
- [13] VOLKÁNOVÁ, Z. Podvody v účetnictví firem - Jak se jim bránit. Praha: Linde, 2014. ISBN 978-80-7201-945-8.
- [14] WELLS, J. T . Příručka korporačního podvodu: Prevence a odhalování, John Wiley & Sons, Incorporated, 2013, ISBN 978-1118922347.0

- [15] WELLS, J. T. Principles of fraud examination. 3rd ed. Hoboken, N.J.: Wiley, c 2011. ISBN 978-0470646298.

Internetové zdroje

- [16] Akruální princip. Zásady vyplývající ze zákona o účetnictví [online]. [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <https://www.oalib.cz/oskola/mod/book/tool/print/index.php?id=1597>
- [17] BALACHANDRAN, M. The Satyam scandal: How India's biggest corporate fraud unfolded. In: Quartz [online]. 2015 [cit. 2018-03-16]. Dostupné z: <http://qz.com/379877/the-satyam-scandal-how-indias-biggest-corporate-fraud-unfolded/>
- [18] Big bath: Velká koupel. In: Investopedia [online]. 2017 [cit. 2017-12-28]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/b/bigbath.asp>
- [19] COMISKEY E. a MULFORD Ch.: The financial numbers game: Detecting Creative Accounting Practices. [online]. 2002, s. 407 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/ACCOUNTING%20The%20Financial%20Numbers%20Game%20Detecting%20Creative%20Accounting%20Practices.pdf
- [20] Common Financial Statement Frauds. ACFE [online]. [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <https://brisbaneacfe.org/library/third-party-fraud/common-financial-statement-frauds/>
- [21] Credit Default Swap (CDS). Finance-management.cz. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=93> (Stazeno 6. 1. 2018).
- [22] CRS Report for Congress: The Enron Collapse: An Overview of Financial Issues [online]. 2003 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://royce.house.gov/uploadedfiles/rs21135.pdf>
- [23] ČAP. E15.cz. NKÚ našel mezery v účetnictví ministerstva dopravy [online]. 2013 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/nku-naselmezery-v-ucetnictvi-ministerstva>
- [24] Český institut interních auditorů: Etický kodex [online], poslední aktualizace 17. června 2000 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/ciia/clenstvi/eticky-kodex.php>.

- [25] False billing. ACCC [online]. [cit. 2017-11-22]. Dostupné z: <https://www.scamwatch.gov.au/types-of-scams/buying-or-selling/false-billing>
- [26] Fraud Triangle. Brumell Group [online]. [cit. 2017-10-31]. Dostupné z: <http://www.acfe.com/fraud-triangle.aspx>
- [27] Ghost Employees Frauds – Payroll Frauds. ACFE [online]. [cit. 2017-11-22]. Dostupné z: <https://brisbaneacfe.org/library/occupational-fraud/ghost-employees-frauds-payroll-frauds/>
- [28] Global fraud study 2012. ACFE. In: Report To The Nations On Occupational Fraud And Abuse [online]. Str. 18 2012 [cit. 2017-12-29]. Dostupné z: http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/rtnn/2012-report-to-nations.pdf;
- [29] Lehman Brothers Holdings Inc. New York Times. Dostupné z: http://topics.nytimes.com/top/news/business/companies/lehman_brothers_holdings_inc/index.html (Stazeno 1. 3. 2018).
- [30] Nadační fond proti korupci: Definice korupce [online]. [cit. 2017-11-11]. Dostupné z: <http://www.nfpk.cz/definice-korupce>
- [31] Pelák, J.: Forenzní služby v ČR. Auditor 2011, roč. 18, č. 9 [online]. Praha: Komora auditorů České republiky [cit. 2018-012-09]. Dostupné z: <http://www.acfe.cz/files/rozhovor_Auditor_9_2011.pdf>.
- [32] Pém, A.: Forenzní vyšetřování a hospodářská kriminalita (Diplomová práce). Praha: VŠE, 2009
- [33] Peníze.cz: Pád Lehman Brothers, co poslalo svět do finanční propasti [online], poslední aktualizace 20. června 2012 [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: <<http://www.penize.cz/svetova-ekonomika/59054-pad-lehman-brothers-co-poslalo-svet-do-financni-propasti>>
- [34] Postup auditorů při posuzování možných podvodů při auditu účetní závěrky. Kacr.cz [online]. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <https://www.kacr.cz/data/Methodika/Auditing/ISA/ISA240.pdf>
- [35] PRACHAL, M. Parmalat je italským Enronem jen částečně. In: Hn.ihned.cz/ [online]. Bloomberg, 2003 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-13795120-parmalat-je-italskym-enronem-jen-castecne>

- [36] Předpis č. 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví - podnikatel.cz [online]. [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-563-1991-sb-o-ucetnictvi/uplne/>
- [37] PWC [online]. [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/cz/cs/hospodarska-kriminalita/assets/pdf/global-economic-crime-survey-2016-cz.pdf>
- [38] Scientific Research. Corporate Accounting Fraud: A Case Study of Satyam Computers Limited [online]. Kazakhstan, 2013 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: http://file.scirp.org/Html/2-2670015_30220.htm
- [39] Skimming Fraud. Strategic CFO [online]. [cit. 2017-11-12]. Dostupné z: <https://strategiccfo.com/skimming-fraud/>
- [40] Stakeholders: The Unethical Decision Behind the Collapse of Lehman Brothers [online]. 2014 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <https://stakeholder11.wordpress.com/2014/11/24/the-unethical-decisions-behind-the-collapse-of-lehman-brothers>
- [41] ŠPERKEROVÁ, M. Ekonom. ČD Cargo použilo kreativní účetnictví [online]. 2009 [cit. 2018-01-18]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-37864090-ekonom-cdcargo-pouzilo-kreativni-ucetnictvi>
- [42] The 2007 Oversight System Report on Corporate Fraud [online]. 2007 [cit. 2017-10-29]. Dostupné z: <https://www.bentley.edu/files/2015/04/24/The%20Oversight%20Systems%20Report%20on%20Corporate%20Fraud.pdf>
- [43] The Fraud Triangle Theory. Brumell Group [online]. [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: <http://www.brumellgroup.com/news/the-fraud-triangle-theory/>
- [44] Trestní zákoník. Zakony.centrum.cz [online]. [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/trestni-zakonik/cast-2-hlava-5-paragraf-209>
- [45] What is a Ghost Employee? Gpayroll [online]. [cit. 2017-11-22]. Dostupné z: <https://www.gpayroll.com/blog/payroll/what-is-a-ghost-employee.html>
- [46] Základné informácie o Parmalate. In: www.parmalat.net [online]. 2014 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: http://www.parmalat.net/en/about_us/