

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA FINANCÍ A ÚČETNICTVÍ

Katedra finančního účetnictví a auditingu

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku



Forenzní šetření, principy, postupy a metody

Autor diplomové práce: Bc. Daniel Plachý

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vladimír Králíček, CSc.

Rok obhajoby: 2015

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označil a uvedl v přiloženém seznamu.

V Praze dne

.....

Bc. Daniel Plachý

Poděkování:

Na tomto místě bych rád poděkoval doc. Ing. Vladimíru Králíčkovi, CSc. za cenné rady, připomínky a veškerou podporu během psaní této práce.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá forenzním šetřením, které si klade za úkol odhalit podvodná jednání, případně zhodnotit vnitřní kontrolní systém. První část práce se věnuje nejrozšířenějším podvodům a možnostem, jak k nim může docházet. Následně je podrobně rozebráno forenzní šetření a jeho výstup. Jsou popsány jednotlivé kroky, které jsou potřeba v souvislosti s kontrolou provést a možnosti, které má vyšetřovatel k dispozici, aby získal dostatek informací a dosáhl svého cíle. Na závěr jsou uvedeny příklady dvou proběhlých forenzních kontrol, které představují šetření jako kontrolu hospodaření se svěřenými prostředky a jejich výstupy jsou zhodnoceny.

Klíčová slova: podvodné jednání, hospodářská kriminalita, forenzní šetření

JEL klasifikace: K13, K42, M49

Abstract

The thesis deals with the forensic investigation whose aim is to reveal fraudulent behavior and evaluate internal control system. The first part of the thesis describes the most common types of fraud and defines key circumstances leading to fraudulent behavior. Further the forensic investigation and its output is discussed in detail. Also all the parts of the investigation are described with the specific options which can be used by an investigator to obtain enough information and achieve his goal. In conclusion, two real forensic investigations are described. Those two cases represent a check of entrusted funds usage. Finally, the outcomes of these investigations are evaluated and compared.

Keywords: fraud, business crimes, fraud examination

JEL classification: K13, K42, M49

Obsah

Úvod	1
1 Podvody	4
1.1. Zpronevěra	6
1.1.1. Zpronevěra hotovosti	6
1.1.2. Bezhotovostní zpronevěra.....	7
1.1.3. Majetková zpronevěra	10
1.2. Počítačová kriminalita	11
1.3. Podvod v nákupním procesu	13
1.3.1. Dohoda mezi dodavateli.....	13
1.3.2. Dohoda mezi dodavateli a zaměstnanci	14
1.3.3. Navyšování ceny v průběhu zakázky	15
1.3.4. Neplnění smluvních podmínek.....	15
1.4. Praní špinavých peněz	16
1.5. Korupční jednání	17
1.5.1. Úplatkářství	18
1.5.2. Nelegální odměny.....	19
1.5.3. Ekonomické vydírání	19
1.5.4. Konflikt zájmů.....	19
1.6. Úvěrový podvod	20
1.7. Podvody v účetních výkazech.....	20
1.7.1. Způsoby manipulace s účetními výkazy.....	21
2 Forenzní vyšetřování.....	23
2.1 Cíle forenzního šetření	26
2.2 Činnosti související s forenzním šetřením	26
2.3 Metodologie	27
2.3.1 Vyšetřovací teorie.....	27

2.4	Plánování vyšetřování	28
2.4.1	Smlouva o provedení forenzního šetření	28
2.4.2	Sestavení vyšetřovacího týmu	29
2.4.3	Seznámení se se společností	31
2.4.4	Příprava plánu vyšetřování	31
2.4.5	Zásady k udržení diskrétnosti	35
2.5	Zdroje informací	36
2.5.1	Veřejné záznamy	37
2.5.2	Neveřejné záznamy	39
2.5.3	Využití internetu	40
2.6	Práce s dokumenty	42
2.6.1	Získávání a archivace důkazní dokumentace	43
2.6.2	Zkoumání podvodných dokumentů	43
2.7	Interview	45
2.7.1	Pomůcky při interview	46
2.7.2	Typologie otázek	47
2.8	Skryté šetření	49
2.9	Digitální šetření	50
2.10	Datové analýzy	51
2.11	Příprava zpráv	53
2.11.1	Charakteristika dobré zprávy	53
2.11.2	Zásady přípravy	54
2.11.3	Uspořádání informací	55
2.11.4	Čtenáři	55
2.11.5	Struktura zpráv	56
2.11.6	Přiložené dokumenty	57
3	Analýza vybraných forenzních šetření	58

3.1	Základní informace	58
3.2	Rozsah, cíle a omezení.....	59
3.3	Postup, metodologie a zdroje informací	61
3.4	Zjištěné skutečnosti, shrnutí a doporučení	64
3.4.1	Silnice LK.....	64
3.4.2	Loketské městské lesy	68
3.5	Vlastní hodnocení.....	72
	Závěr.....	77
	Zdroje	81
	Seznam obrázků	85
	Seznam tabulek	85

Úvod

Forenzní šetření je v poslední době často skloňované spojení a to v souvislosti s vyšetřováním podezřelých aktivit. Stejně tak je velký zájem o práci ve forenzních odděleních auditorských a poradenských společností. Ale podle mých zkušeností si lidé pod tímto pojmem často představují jen vyšetřování korupce, přičemž korupce zdaleka není jediným podezřením, které je vyšetřováno. Tato situace nastala nejspíše z toho důvodu, že pojmy korupce a forenzní šetření se často objevují spolu v médiích, což způsobují hlavně situace, kdy dochází ke změně politické reprezentace a ta si následně objednáva kontrolu práce té předešlé. Důležitým faktorem je to, že veřejnost vnímá korupci jako velmi rozšířenou a spojuje si ji hlavně s veřejným sektorem. Tento fakt dokazuje například každoroční průzkum Transparency International „Index vnímání korupce“¹, který řadí země podle míry vnímání korupce ve veřejném sektoru. V tomto průzkumu skončila Česká republika celosvětově na 53. místě (hodnoceno 175 zemí) a na evropské úrovni na 25. místě (z 31 hodnocených zemí) s indexem 51 (nejlepší možný výsledek je 100), což hlavně v Evropském porovnání není moc dobrý výsledek. Dalším důkazem silného vnímání korupce ve veřejném sektoru jsou výsledky voleb minulých let, kdy se vždy dokázaly prosadit nové neověřené strany, které slibovaly tvrdý boj proti těmto praktikám.

Je důležité si uvědomit, že korupce není jediným podvodným jednáním, se kterým se lze setkat. Stejně tak se podvody netýkají jen veřejného sektoru, ale objevují se i v sektoru soukromém. Samozřejmě, soukromý sektor nedostává tolik mediálního prostoru, protože občany zajímá hlavně jak stát nakládá s odvedenými daněmi a na druhou stranu majitelé soukromých společností nemají zájem na tom, aby jejich firma byla spojována s podvody, protože by jí to znevýhodňovalo v očích obchodních partnerů i potenciálních zájemců o zaměstnání. Důkazem, že se i soukromý sektor potýká s problémem podvodů, může být průzkum společnosti PricewaterhouseCoopers Celosvětový průzkum hospodářské

¹ viz. <http://www.transparency.cz/index-vnimani-korupce-2014-2/>

kriminality 2014², kterého se zúčastnilo 5 128 respondentů (z nichž většina zastává vedoucí pozice) z 99 zemí (v České republice se zapojilo 94 respondentů). V tomto průzkumu na otázku, zda se setkali za posledních 24 měsíců v jejich společnosti s hospodářskou kriminalitou, odpovědělo 37% dotazovaných kladně. Když se podíváme na Českou republiku, tak kladnou odpověď poskytlo 48% respondentů, což je oproti evropskému průměru 38% opět horší výsledek. Zarážející je také nárůst těchto případů, kdy v našem případě bylo v roce 2011 kladných odpovědí jen 29%. Tento fakt může souviset s rostoucím povědomím vlastníků o možnostech forenzního šetření, které může sloužit nejen jako vyšetřování určitého podezření, ale také k prevenci a pomoci s nastavením interních kontrolních mechanismů.

Forenzní šetření je veřejností i některými společnostmi, které se mu věnují, často označováno jako forenzní audit. I když s pojmem audit se setkáváme běžně v souvislosti s různými kontrolami, právě užití slova audit je v tomto případě diskutabilní. Tímto pojmem je zpravidla nazýván audit účetní závěrky, upravený zákonem o auditorech, kde jsou dále stanovena pravidla pro auditorskou činnost, kvalifikační předpoklady pro auditory a činnost Komory auditorů. Z toho vyplývá, že audit ve smyslu auditu účetní závěrky je legislativně jasně definován, což se o ostatních kontrolách říct nedá. Proto je odborníky používáno vhodnější označení forenzní šetření.

Vzhledem k tomu, že v zahraničí má forenzní šetření větší tradici než u nás, není překvapením, že na světě existuje několik institucí sdružujících forenzní vyšetřovatele. Členství v takové organizaci přináší možnosti průběžného vzdělávání a informovanosti o aktuálních problémech a hrozbách. Pro případného zákazníka je to zároveň záruka kvality, protože vyšetřovatelé musí mít odborné znalosti, aby se mohli stát členy a zároveň musí dodržovat přísná pravidla. Asi nejznámější institucí je Asociace certifikovaných vyšetřovatelů podvodů (Association of Certified Fraud Examiners), která vznikla v USA v roce 1988 a od roku 2009 působí i v České republice.

² viz. <http://www.pwc.com/gx/en/economic-crime-survey/>

Cílem mé práce je přiblížit podvodná jednání, která patří v České republice mezi nejrozšířenější a ukázat, jak mohou probíhat. Dále bych rád podrobně rozebral samotné forenzní šetření a jeho výstup. Chci se detailně zaměřit na jednotlivé kroky, které jsou potřeba v souvislosti s kontrolou provést. Zajímají mě také možnosti, které má vyšetřovatel k dispozici, aby dosáhl svého cíle. Nakonec chci získané vědomosti porovnat se skutečně proběhlými kontrolami a zhodnotit je.

Česká literatura v současnosti nenabízí příliš komplexních informací o forenzním šetření, proto se při vypracovávání této práce budu držet hlavně zahraničních zdrojů, kde je tato problematika podrobně rozebírána. Zejména materiály výše zmíněné Asociace certifikovaných vyšetřovatelů podvodů jsou vhodné pro získávání informací a zároveň jsou zdrojem pro mnoho dalších publikací, se kterými jsem se setkal.

Tato práce je rozdělena do tří kapitol, které odpovídají výše stanoveným cílům. První část se věnuje nejběžnějším podvodným jednáním a ukazuje různé způsoby, jak k jednotlivým typům může docházet a kdo za nimi zpravidla stojí. V další kapitole je představeno forenzní šetření. Jaké jsou jeho cíle, jak probíhá, jaké jsou možnosti získání informací, jaké lze využít zdroje dat, jak s nimi nakládat a jak zpracovat dosažené výsledky. V poslední části jsou rozebrány a představeny dva výstupy z provedených šetření, které jsou na závěr ohodnoceny.

1 Podvody

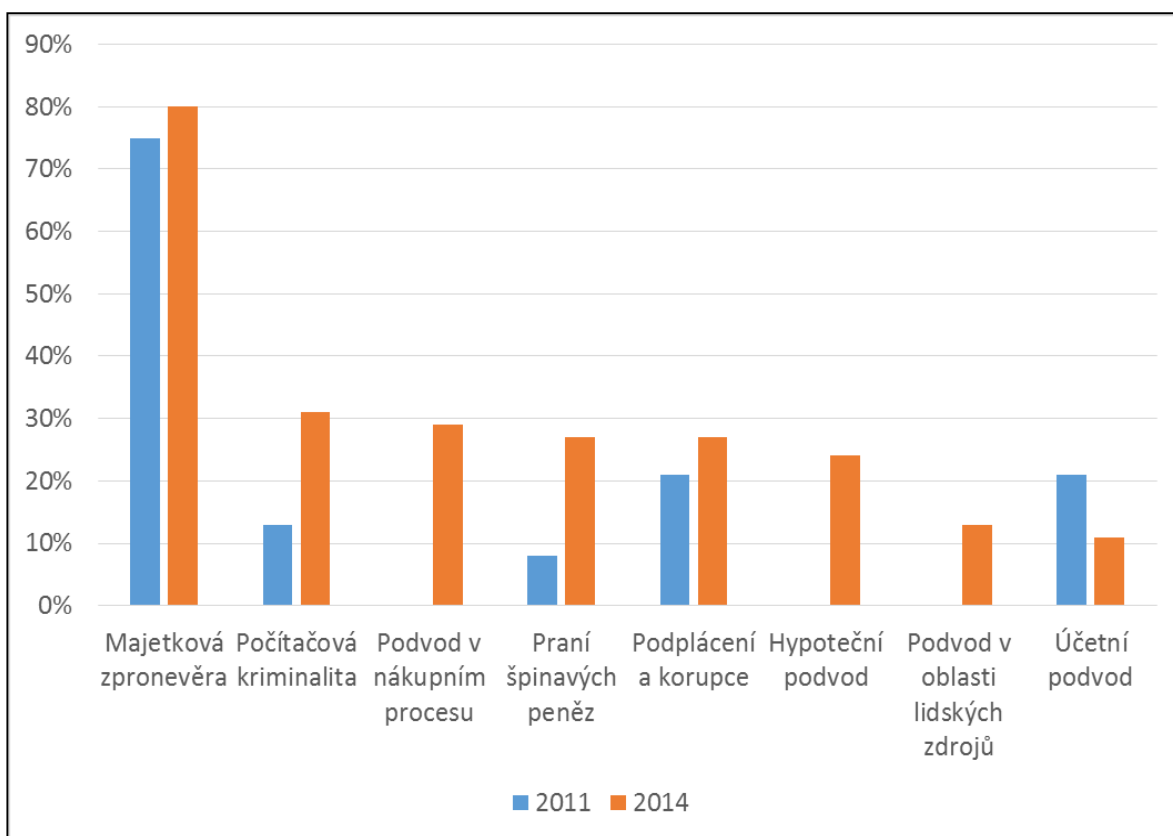
Podvod lze charakterizovat jako úmyslné jednání vedoucí k nedovolenému obohacení jedné strany a k poškození druhé strany. Podvod může být často zaměňován s chybou, přičemž je nutné rozlišovat, zda existuje úmysl vedoucí ke vzniklé nesrovnalosti. Jako pachatelé vystupují osoby z vnitřního i vnějšího prostředí poškozené společnosti a mnohdy dochází ke spolupráci mezi interními a externími pachateli.

Dr. Donald R. Cressey ve svém výzkumu došel k závěru, že s podvody páchanými zaměstnanci souvisí tyto tři faktory: motiv, příležitost, zdůvodnění. Motivů existuje celá řada jako například špatná finanční situace, nespokojenost s pracovním nebo společenským postavením atd. Příležitostí bývají chybějící nebo nedostatečně fungující kontrolní systémy. Svůj čin mohou zaměstnanci odůvodnit jako odplatu zaměstnavateli, který s nimi nejednal podle jejich představ nebo jim nedal dostatek příležitostí pro kariérní růst. Často je podvod brán jenom jako dočasná výpomoc v nepříznivé situaci s úmyslem později vše vrátit.

Podvodům, které se vztahují k auditované účetní závěrce, se věnuje mezinárodní auditorský standard ISA 240. Podvod je zde (ISA 240 2014, s.3) označen 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.*“ Standard rovněž zdůrazňuje, že rozdíl mezi podvodem a chybou tvoří úmysl. Dále jsou zde podvody rozděleny do dvou skupin a to na podvodné účetní výkaznictví a majetkovou zpronevěru. V odborné literatuře je většinou k těmto skupinám ještě řazeno korupční jednání a dohromady tvoří vnitřní podvodná jednání. Vnitřní podvodné jednání je charakterizováno jako zneužití pozice, na které se zaměstnanec nachází, s úmyslem osobního prospěchu a s využitím zdrojů nebo aktiv zaměstnavatele. Vnější podvodné jednání je definováno obdobně, jenom pachatelem není zaměstnanec, ale osoba z vnějšího okolí postižené společnosti.

Tato práce se zaměřuje na podvody, které jsou podle průzkumu společnosti PricewaterhouseCoopers (dále jen PWC) v České republice nejrozšířenější. Tento průzkum byl proveden v roce 2014 a 94 respondentů z České republiky v něm odpovídalo na dotazy týkající se jejich styku s hospodářskou kriminalitou za posledních 24 měsíců. Výsledky tohoto průzkumu vidíme na Obrázek 1.

Obrázek 1 Typy hospodářské kriminality v České republice



Zdroj: PriceWaterhouseCoopers: *Celosvětový průzkum hospodářské kriminality 2014*

Kromě výsledků za rok 2014 můžeme sledovat i porovnání s rokem 2011, kdy ještě podvody v nákupním procesu, podvody v oblasti lidských zdrojů a hypoteční podvody netvořily samostatné kategorie, což dokazuje rostoucí členitost nekalého jednání. Výsledky průzkumu nemůžeme brát jako úplně přesné, protože stále existuje velká část neodhalených případů, čemuž napomáhá to, že spousta společností velice pomalu reaguje na rychlý technologický pokrok. Nejrozšířenějším podvodem je u nás majetková zpronevěra, o které blíže hovoří kapitola o zpronevěrách, kam jsem zařadil i kategorii podvodů v oblasti

lidských zdrojů. Stejně tak hypoteční podvod patří do kapitoly o úvěrových podvodech. Všem ostatním kategoriím je věnována samostatná kapitola.

1.1. Zpronevěra

Zpronevěra je nejčastějším typem spáchaných podvodů. Můžeme ji rozdělit do třech kategorií a to na hotovostní, bezhotovostní a majetkovou.

1.1.1. Zpronevěra hotovosti

Peníze mohou být společnosti zpronevěřeny různými způsoby, přičemž může být manipulováno již evidovanou částkou nebo je podvod proveden mimo záznamy. Ukrást peníze může kdokoliv, kdo je přijímá jménem společnosti. Patří sem například obchodníci a pokladníci, tedy lidé, kteří dostávají hotovost od zákazníků.

Při zpronevěře hotovosti mimo záznamy, dochází k podvodu ještě před tím, než je učiněn jakýkoliv záznam a společnost nemá žádnou informaci o tom, že peníze chybí.

Nejjednodušším podvodem je **zatajení tržeb**, kdy zaměstnanec inkasuje peníze za službu nebo zboží, ale nevytvoří žádný záznam o provedeném obchodu. Pro prodejce je velice jednoduché předstírat zaznamenávání prodeje do pokladny, pokud si zákazník nevyžádá potvrzení o prodeji. V případě, že má zaměstnanec přístup k úpravám v pokladním systému, může toho využít ke smazání záznamu o prodeji. V těchto případech samozřejmě vzniká nesrovnalost na skladě, přičemž tato nesrovnalost je vysvětlována jako přirozené ztráty způsobené krádežemi, chybnými kusy apod. Další možností je zanést do systému prodej za nižší cenu než jaká ve skutečnosti byla nebo zákazníkovi poskytnout fiktivní slevu, kterou však ve skutečnosti neobdrží.

Druhým typem podvodů bez vytvoření záznamů je **zatajování zaplacených pohledávek**, které je složitější než krádež tržeb, protože pohledávky společnost eviduje a čeká jejich zaplacení. Pokud má zaměstnanec na starosti správu plateb přijatých a odchozích, může označit pohledávku jako zaplacenou, ale hotovost už na účet nevložit, přičemž k vyrovnaní může zaevidovat smyšlenou platbu, použít jiný účet v účetnictví (například zařadit mezi nedobytné pohledávky či vytvořit speciální účet) nebo jednoduše zničit všechny důkazy o přijaté platbě. Samozřejmě pohledávku lze ponechat jako

nezaplacenou a v situaci, kdy je po splatnosti a jsou zasílány upomínky, může podvodník změnit v systému adresu zákazníka nebo upomínky zničit před jejich odesláním a získat tím další čas. Další možností je použít na zaplacení splatné pohledávky platbu od jiné společnosti, jejíž pohledávka je při splatnosti zaplacená platbou od další společnosti a tak dále. Při využití tohoto systému si zaměstnanci většinou vedou záznamy o skutečných platbách a pohledávkách, aby neztratili přehled o tom, které platby ukradli a které zaznamenali do systému jako platby pohledávek. Stejně jako v případě zatajování tržeb lze při zatajování zaplacených pohledávek použít fiktivní slevy, například za včasnou platbu apod.

Zpronevěra již zaevidovaných částek je mnohem složitější, protože v účetnictví existuje stopa o jejich existenci.

Většina podvodů spojených se zpronevěrou již zaevidovaných částech souvisí s **krádeží hotovosti** přímo z pokladny. Tento podvod je samozřejmě snadno odhalitelný pomocí srovnání evidovaných tržeb a hotovostí v pokladně. V některých společnostech má každý pokladní svůj kód, pomocí kterého se přihlašuje k pokladně, ale může dojít i k jeho zneužití a krádeži hotovosti z cizí pokladny. Pokud zaměstnanec provádí finální přepočítání peněz v pokladně a jejich odevzdání, může dojít k záměrně chybnému záznamu přepočítané hotovosti, čímž dojde k zamaskování podvodu.

Zpronevěra může dále nastat při **převozech hotovosti** do banky. Pokud se o hotovost stará ve společnosti jeden člověk, který má na starost evidenci i převoz do banky, existuje zde riziko, že dojde ke zpronevěře. Může například dojít k odcizení hotovosti, která měla být převezena do banky, místo toho je na účet vložena až hotovost za následující den, která je evidována místo zcizené částky a tímto způsobem pokračuje toto schéma dál. Podobným způsobem může být využíván účet peníze na cestě.

1.1.2. Bezhotovostní zpronevěra

Prvním typem bezhotovostních podvodů jsou **falešné reklamace**, kdy dochází k fiktivnímu vrácení zboží a výplatě zaplacené částky. Řadíme sem i případy skutečných

reklamací, kdy zaměstnanec do systému zadá vyšší vrácenou částku než zákazníkovi reálně vyplatí. Pro podvodníky může dojít ke komplikaci, pokud má být vrácená částka zaslána na bankovní účet. V těchto situacích může zaměstnanec do systému zadat vlastní číslo účtu nebo může být s někým domluvený a za určitý úplatek použít cizí bankovní účet. Podobnou situací jako falešná reklamace je fiktivní storno, kdy je využíváno toho, že zákazníci nevyžadují kopii účtenky a prodejce pak může stornovat celou transakci a ponechat si peníze. V těchto případech je zpravidla zapotřebí nějaké formy souhlasu nadřízeného se stornem, ale pachatelé těží z jejich nepozornosti. Stejně jako u zatajování hotovosti vznikají inventarizační rozdíly, které jsou označovány jako přirozené ztráty způsobené krádežemi, chybnými kusy apod.

Podvody při fakturaci jsou oblíbené, protože jsou díky nim získávány značné obnosy. První skupinou těchto podvodů je použití falešného dodavatele. Zaměstnanec si založí společnost, skrz kterou fakturuje svému zaměstnavateli zboží nebo služby. Pachatel často nefiguruje přímo v uměle vytvořené firmě, ale má komplice, který tuto společnost na oko ovládá. Podle postavení pachatele v postižené společnosti jsou faktury a platby schvalovány buď přímo jím nebo jeho společníkem, který vědomě nebo i nevědomě napomáhá podvodu. Pro falešného dodavatele je samozřejmě snazší fakturovat služby než zboží, protože při nedodání zboží vznikají rozdíly na skladě. K zabránění tohoto problému pachatelé dodávají skutečné zboží, které nakoupili od původního dodavatele a následně ho s přírůžkou prodají postižené společnosti. Druhou skupinou podvodů při fakturaci je soukromý nákup pomocí systému zaměstnavatele, kdy si zaměstnanec provádí jménem firmy své osobní nákupy a nechává je proplatit. Tento podvod hrozí nejvíce u zaměstnanců, kteří nemusí nechávat své objednávky schvalovat nadřízeným. Pokud je nutný podpis nadřízeného k dokončení objednávky, pachatel se často spoléhá na nedůslednou kontrolu nebo zfalšování podpisu.

Mzdové podvody jsou podobné jako zpronevěry při fakturaci, protože jsou při nich využity falešné dokumenty. Prvním podvodem spojeným se mzdami je zaměstnání falešného zaměstnance. Společnost platí na základě falešných dokumentů člověka, který pro společnost reálně nepracuje nebo vůbec neexistuje. Tento podvod páchají lidé z

personálního oddělení, kteří mají možnost přidávat osoby na výplatní pásku, shromažďují informace o docházce a zadávají údaje k výplatám mezd. Kromě vytvoření nového záznamu může dojít k ponechání stávajícího záznamu zaměstnance, který opouští společnost, a nadále inkasovat jeho mzdu. Druhým způsobem podvodného jednání spojeným se mzdami je manipulace s odpracovanými hodinami nebo mzdovou sazbou. Pracovníci, kteří jsou odměňováni na základě hodinové sazby, mohou uměle zvyšovat počet odpracovaných hodin. Výkaz o odpracovaných hodinách musí být ve většině případů schválen nadřízeným, přičemž zde platí pravidlo, že téměř nikdy nedochází ke kontrole podepsovaného výkazu. Samozřejmě existuje i možnost zfalšování podpisu. Manipulovat se mzdovou sazbou mohou opět jenom zaměstnanci personálního oddělení, kteří mají přístup do systému, kde lze tuto změnu provést. Poslední způsob mzdových podvodů souvisí s provizním prodejem, kdy je zaměstnanec placen podle dosažených výsledků a předem dohodnuté provize. Zde může docházet k fiktivním nebo uměle nadhodnoceným prodejům nebo stejně jako v případě mzdové sazby ke zvýšení sazby provize k čemuž je nutná spolupráce s personálním oddělením.

Velice častou zpronevěrou je **zneužití služebních náhrad**, protože je to nejsnazší cesta, jak se obohatit na úkor zaměstnavatele. Spousta pracovníků jezdí na služební cesty nebo se účastní obchodních setkání, kdy si následně nechává proplatit zaplacené výdaje. Mezi proplácené položky se zaměstnanci často snaží dostat i výdaje nesouvisející s pracovním výkonem jako jsou večere s přáteli a podobně. Stejně jako v ostatních případech by vyúčtování za pracovní výdaje měl schvalovat nadřízený, který kontrole často nevěnuje pozornost a pouze podepíše. Dalším problémem je, že zaměstnancům je mnohdy na účet uvedeno to, co si sami nadiktují, tudíž není téměř dokazatelné, že se nejednalo o pracovní výdaj. V druhém případě jsou součástí vyúčtování pouze pracovní výdaje, ale dochází k jejich navýšení, aby zaměstnanec obdržel více než ve skutečnosti zaplatil. Pracovníci toho mohou dosáhnout úpravou účtenek, které následně přikládají k vyúčtování. Třetím způsobem vytváření falešných dokumentů sloužících k doložení služebních výdajů. Zaměstnanci jsou díky moderním technologiím schopni vytvořit falešné účtenky, které jsou nerozeznatelné od skutečných, a ty následně předloží k proplacení. Posledním a také nejméně rozšířeným

typem zneužití služebních náhrad je několikanásobné použití jedné účtenky, kdy jeden doklad použije několik zaměstnanců. Tento podvod je možný pouze ve společnostech, kde je nedostatečná kontrola služebních vyúčtování.

1.1.3. Majetková zpronevěra

Zásoby, materiál, vybavení a další majetek jsou velmi často cílem krádeží ze strany zaměstnanců. Rozsah škod je velmi široký a závisí na povaze kradeného majetku, může se jednat o několik psacích potřeb, ale také o specializované vybavení. Majetková zpronevěra je realizována buď jako zneužití firemního majetku nebo jeho krádež.

Mezi nejčastější případy **zneužití** patří použití firemního majetku k soukromým účelům. Většinou se jedná o neškodné vypůjčení pracovních nástrojů, kdy ani nedochází k jejich znatelnému opotřebení. Na druhou stranu dochází k situacím, kdy zaměstnanci používají pracovní počítače nejen k vyřizování soukromých zpráv, ale také k provozování svého vlastního podnikání.

Pro společnost je větším problémem **krádež** majetku. Prvním způsobem je prostá krádež, kdy pachatel ukradne majetek bez dalších manipulací nebo provede změny v evidenci. Do těchto podvodů bývají zapojeni lidé, kteří mají přístup k majetku. Nejjednodušší cestou je majetek si odnést, ale zde hrozí riziko odhalení a proto je často majetek zasílán poštou na adresu, kde si ho pachatel vyzvedne. Jednou z využívaných metod je falešný prodej, kdy má zaměstnanec externího spolupracovníka, který si přijde vyzvednou zboží, které je mu předáno, ale už nedojde k platbě a záznamu do systému. Podobná situace je poskytnutí neoprávněné slevy nebo reklamace kradeného zboží. Může také dojít k odepsání zboží jako ztraceného nebo kradeného a jeho následnou zpronevěru. Druhým způsobem je objednávka a přesun majetku. Při přesouvání majetku může zaměstnanec snadno ukrást zboží nebo vybavení, ke kterému za normálních okolností nemá přístup. Obvyklejší jsou však podvody při objednávání materiálu a vybavení, kdy je nadhodnoceno potřebné množství a přebytek si zaměstnanec nechá pro osobní spotřebu. V některých případech si pracovník vymýšlí fiktivní projekty, aby si mohl objednat zboží, které potřebuje. Třetím způsobem krádeže majetku je manipulace s přijatým zbožím. V těchto případech

zaměstnanec přijímá od dodavatele určité množství zboží, přičemž na sklad se dostane jen část dodávky a zbylou část si pracovník nechá pro sebe. Rozdíl mezi dodacím listem a stavem zásob může být vysvětlován jako chybně dodané množství nebo jako vadné kusy. Poslední způsob krádeže majetku je fiktivní dodávka zboží. Aby v evidenci majetku nedocházelo k nesrovnalostem, pachatelé vytvářejí falešné objednávky, nechají si zboží doručit na bezpečnou adresu a následně podle postavení pachatele ve společnosti může dojít k odepsání nezaplacené pohledávky nebo přeúčtování pohledávky na jiný účet. Další možností při vytváření fiktivních dodávek je poskytnutí slevy či označení zboží jako vadného a prodej za minimální cenu.

Kromě hmotného majetku může dojít i ke zpronevěře nehmotného majetku. Častým případem zpronevěry nehmotného majetku je zcizení citlivých informací jako jsou informace o zákaznících, marketingové strategie, obchodní tajemství, údaje o nových nebo připravovaných produktech. Zaměstnanci s přístupem k těmto datům mohou spolupracovat s konkurencí a prodávat jim tyto informace nebo přímo ke konkurenci přestoupit.

1.2. Počítačová kriminalita

Počítačová kriminalita a její nárůst souvisí s rychlým rozvojem informačních technologií, které se rozšiřují do všech oblastí. Pokud mluvíme o počítačové kriminalitě, mluvíme o zneužití výpočetní techniky za účelem získání informací nebo dat, která mají určitou hodnotu, mohou být zneužita a mohou způsobit finanční škodu poškozené společnosti. Oproti klasickým případům podvodů zde téměř neexistují fyzické důkazy a je zapotřebí porozumět složitým technickým postupům a systémům. Mezi podvodná jednání týkající se počítačové kriminality lze zařadit úpravu, mazání nebo poškozování dat, neoprávněný přístup do systému a k informacím, nedovolené prohlížení elektronické komunikace, zveřejnění důvěrných záznamů, narušení funkčnosti používaných systémů či krádež programového vybavení.

Neoprávněný přístup do počítačového systému pomocí výpočetní techniky označujeme jako hacking. Hackeři se tak mohou dostat k důvěrným informacím nebo zapříčinit chybu a následné zhroucení celého systému. Ve většině případů dochází k

napadení bez fyzické přítomnosti u napadeného zařízení a s využitím nedostatečného zabezpečení. Často jsou zneužity přihlašovací údaje osoby, která má oprávnění k přístupu. Vstup je téměř vždy chráněn heslem, které si vytváří sám uživatel. Zde vzniká riziko, že heslo bude snadno odhalitelné, protože uživatelé mají tendenci volit si hesla jednoduchá, snadno zapamatovatelná, související s jejich životem a odpovídající určitým vzorům, navíc si mnohokrát nastavují jedno heslo pro více přístupů.

Způsobů, jak získat přihlašovací údaje, je několik. Mezi nejjednodušší možnosti patří sledování, jak jsou údaje zadávány nebo prohledání pracovního místa oběti, zda nemá údaje někde poznamenané. Útočník může předstírat, že je pracovník IT oddělení a vyžádat si údaje kvůli provedení nezbytných úprav. Existují i způsoby bez fyzického kontaktu od zaslání podvodného emailu, který vypadá jako běžná komunikace a vyžaduje zadání důvěrných informací nebo použití programu, který náhodně zkouší různé kombinace až po složitější metody, které už vyžadují pokročilou znalost výpočetní techniky.

Útočníci k proniknutí do systémů dále používají různé škodlivé programy, které se do vybraného zařízení mohou dostat skrz elektronické zprávy, spolu s instalací jiných programů nebo při prohlížení nebezpečných internetových stránek. Tyto škodlivé programy pak pracují na pozadí, takže uživatel ani neví o jejich existenci, a odesílají citlivé informace nebo vyřazují z provozu zabezpečení, které chrání systém před neoprávněným přístupem.

Po proniknutí do systému dochází například ke spuštění na pozadí běžících programů, které útočníkům opakovaně posílají drobné nenápadné částky z různých zdrojů, které nevyžadují autorizaci a vyhnou se kontrolám. Další činností je provádění změn v uložených datech například za účelem skrytí předchozího podvodného jednání nebo jeho následné realizaci. Za tímto účelem mohou být provedeny i zásahy do správného fungování firemních systémů. Dále může dojít k úniku nebo prodeji získaných důvěrných informací, zákaznických dat nebo duševního vlastnictví poškozené společnosti. V napadeném systému lze také nastavit přístup do prostor, kde je omezen vstup pouze pro vybrané osoby, za účelem páčání další podvodné činnosti.

1.3. Podvod v nákupním procesu

Podvody v nákupním procesu můžeme rozdělit do čtyř kategorií: dohoda mezi dodavateli, dohoda mezi dodavateli a zaměstnanci, navyšování cen v průběhu zakázky a neplnění smluvních podmínek.

1.3.1. Dohoda mezi dodavateli

Velké zakázky jsou přidělovány na základě výběrových řízení, kdy jsou přijímány nabídky od jednotlivých potenciálních dodavatelů a na základě nabízené ceny a splnění stanovených podmínek je rozhodnuto o vítězném dodavateli. V těchto případech hrozí riziko, že dojde mezi jednotlivými zájemci k dohodě a zadavatel zakázky tím přichází o výhody plynoucí z volné soutěže.

Jedním ze způsobů jsou **stínové nabídky**, kdy jednotlivé společnosti podávají nabídky, které ve skutečnosti nejsou konkurenceschopné, aby vytvořily dojem, že se jedná o reálnou soutěž. Předem domluvený vítěz pak podá jako jediný nabídku, která je přijatelná. Ostatní často nastaví příliš vysoké ceny, záměrně nesplňují všechny požadavky nebo naopak chtějí smluvní podmínky, které odběratel nemůže přijmout.

Další možností je **rotace zakázek**. V tomto případě je opět předem rozhodnuto o vítězi, protože společnosti mají domluveno, že se budou střídat v zisku jednotlivých zakázek. Soutěžící si mezi sebou podávají informace o svých nabídkách, aby byli schopni zajistit, že vyhraje dohodnutá společnost. Může také docházet k domluvám, že ostatní účastníci výběrového řízení se stanou subdodavateli nebo získají provizi z celkové sumy zakázky.

Omezení nabídek je také způsobem, jak ovlivnit výběrové řízení. Opět se jedná o dohodu, kdo se má stát finálním dodavatelem. Ostatní společnosti buď vůbec nepodávají nabídky nebo je předčasně stahují. Může docházet i k podplácení nespolupracujících společností, aby se do výběrového řízení nezapojovali.

Posledním způsobem ovlivnění nabídky je **rozdělení trhu**. Společnosti mají předem domluveno, jaké zakázky komu připadnou. Často je trh rozdělen z geografického hlediska a

může docházet i k vytváření nabídek od fiktivních společností, aby byl udržen dojem konkurenčního prostředí.

1.3.2. Dohoda mezi dodavateli a zaměstnanci

Na podvodech v nákupním procesu se většinou podílí přímo zaměstnanci postižené společnosti, kteří mají možnost ovlivnit rozhodnutí o výběru dodavatele. Často se jedná o pracovníky nákupního oddělení nebo techniky, kteří rozhodují o požadovaných parametrech. Zaměstnanci jsou mnohdy upláćeni, aby spolupracovali s dodavateli, kteří následně výši úplatku zahrnou do nabízené ceny.

První možností, jak ovlivnit nákupní proces, je **umělé vytvoření požadavku**. Zaměstnanci se snaží vytvořit dojem, že společnost potřebuje určité zboží nebo služby, které poskytuje spolupracující dodavatel.

Dále dochází k **ovlivnění parametrů zakázky**, aby určitý dodavatel získal výhodu nad ostatními. Parametry zakázky mohou být nastaveny tak, aby jedním z rozhodujících faktorů bylo něco specifického, co může nabídnout jenom jedna společnost. Nebo naopak jsou požadavky velice volné, aby se výběrového řízení mohl účastnit i zájemce s nedostatečnou kvalifikací. Možností je také záměrné zjednodušení nebo vynechání různých omezujících pravidel, aby vybraný dodavatel mohl v průběhu zakázky navyšovat cenu.

Dalším způsobem je **ovlivnění průběhu výběrového řízení**. Zaměstnanci spolupracující s určitým dodavatelem mohou záměrně omezovat konkurenci pomocí zveřejňování výzev v neznámých zdrojích nebo během pracovního volna, omezením času na podání návrhů, přijímáním pozdních nabídek, předčasným otvíráním a pozměňováním přijatých nabídek, vyřazováním na základě fiktivních nedostatků nebo ztrátou některých návrhů.

Přijaté nabídky se většinou všechny otvírají k určitému předem stanovenému datu, ale může nastat situace, že zaměstnanec tuto podmínku poruší a **poskytne informace** o těchto návrzích třetí straně. Takto zvýhodněná společnost následně má možnost vytvořit nabídku, která je lepší než všechny ostatní. Zvýhodněný dodavatel může také získat dopředu

informace o parametrech zakázky, aby měl dostatek času připravit návrh a pak ho v omezeném čase na podávání nabídek odevzdal.

Při zadávání zakázek většinou platí, že do určité částky nemusí být vypsáno výběrové řízení a dodavatel může být vybrán přímo. Toho lze zneužít **rozdělením velké zakázky** na několik menších a jejich přidělení vybrané společnosti.

Některé společnosti umožňují v určitých případech **vybrat dodavatele bez soutěže**, čehož lze samozřejmě také zneužít. Zaměstnanec může přijít s tvrzením, že dodávka musí být provedena v nejkratší možné době nebo že je poptáván specifický produkt, který nabízí pouze jeden dodavatel a není čas nebo důvod vypisovat výběrové řízení.

1.3.3. Navyšování ceny v průběhu zakázky

K navyšování cen v průběhu zakázek může nastat, když jsou ve sjednané smlouvě stanovené cenové podmínky na základě příliš obecných údajů. Když jsou následně upřesňovány požadavky a dodavatel tak má možnost zvednout své peněžní nároky, čehož dosahuje pomocí nadhodnocením nákladů na odvedenou práci nebo použitý materiál.

Pracovní náklady mohou být zvýšeny pomocí využití levnější pracovní síly než odpovídá náročnosti práce, využití placených zaměstnanců na neplacené přesčasy, nereflexování křivky učení, kdy v pozdějších fázích není zapotřebí tolika pracovníků nebo zapojení přidružených subdodavatelů, kteří si fakturují vyšší ceny než odpovídá zakázce.

Náklady na materiál jsou navyšovány zatajováním množstevních slev, záměnou maloobchodních cen za velkoobchodní, nákupem od přidružených dodavatelů za vyšší ceny, využitím falešných dodavatelů nebo použitím nesprávných oceňovacích metod.

1.3.4. Neplnění smluvních podmínek

K neplnění smluvních podmínek dochází, když postižená společnost dostává nevyhovující zboží nebo služby, když jsou v průběhu zakázky měněny parametry nebo když jsou nesprávně vyúčtovány náklady.

Dodání nevyhovujícího zboží nebo služeb nastává v případech, kdy dodavatel záměrně neplní specifikace stanovené ve smlouvě. Často je kvalitní materiál nahrazován levnější variantou a tato záměna se provádí u těžce objektivitných částí dodávky. Dále mohou být použity vrácené, chybové nebo již použité součástky, falešné certifikáty kvality apod. Dodavatel také může spolupracovat se zaměstnancem, který zboží přebírá a za pomoci úplatku ho přesvědčit, aby převzal i zboží, které neodpovídá specifikacím. V případě služeb jsou poskytováni pracovníci s nižší kvalifikací než je požadováno ve smlouvě.

Ke **změně parametrů zakázky** je zapotřebí spolupráce mezi dodavatelem a zaměstnancem postižené společnosti. Dodavatel nejprve nabídne nejnižší cenu, aby dokázal vyhrát ve výběrovém řízení a následně díky změně parametrů ve smlouvě získá vyšší odměnu. Další možností je prodloužení nebo rozšíření smlouvy, aby nemuselo dojít k dalšímu výběrovému řízení.

Nesprávné vyúčtování nákladů je podobné navyšování cen v průběhu zakázky. Dodavatel se snaží do vyúčtování zahrnout náklady, které nejsou zahrnuty ve smlouvě a ani jinak nedokáže odůvodnit jejich vztah k dané zakázce. Když dojde k objevení těchto nákladů, dodavatel se je často snaží označit jako pouhou chybu. Mezi způsoby nesprávného vyúčtování patří zahrnutí jedněch nákladů do více zakázek, vytváření fiktivních nebo uměle nadhodnocených nákladů, použití fiktivních subdodavatelů ke zvýšení ceny nebo falšování podpůrné dokumentace.

1.4. Praní špinavých peněz

Praní špinavých peněz označujeme jako proces, kdy dochází k zatajení pravého původu peněz získaných z nelegální činnosti. Takto získané peníze mají po skončení procesu vytvářet dojem, že jsou legálně vydělané a lze s nimi bezproblémově manipulovat.

Téměř všechny případy praní špinavých peněz jsou spojeny s bezhotovostními transakcemi, protože manipulace s hotovostí s sebou přináší mnoho problémů a už jenom držení velkých finančních obnosů je podezřelé. Celý proces můžeme rozdělit do tří částí a to na rozmístění, rozvrstvení a začlenění.

Prvním krokem je **rozmístění** (nebo také namáčení), což je také nejrizikovější část celého procesu. Peníze z nelegální činnosti jsou přesouvány do finančních institucí a právě v této fázi je nejvíce podvodů odhaleno, protože existuje spousta legislativních omezení při manipulaci s velkými obnosy peněžních prostředků. Navíc zde existuje přímé spojení mezi výnosy a zločinem a stejně tak mezi fyzickými důkazy a zločincem. Jednou možností je dostat hotovost do některé ze zemí, kde je benevolentnější právní systém a provést vklad do zdejší banky. V tomto případě je největším problémem dostat se přes hranice, protože převoz většího množství hotovosti automaticky ukazuje na podezřelou činnost. Druhou možností je vklad do místní finanční instituce, kdy jsou však ve většině zemí vklady od určité výše považovány za podezřelé a je jim věnována zvýšená pozornost. Proto jsou výnosy z nelegální činnosti rozměňovány do menších obnosů a teprve následně přesouvány na účty.

Druhým krokem je **rozvrstvení** (nebo také namydlení), kdy probíhá množství transakcí za účelem omezení dohledatelnosti původního majitele. Peníze putují na různé účty u různých finančních institucí, často zahraničních, které sídlí v zemích, kde není tak přísná kontrola a kde je omezená mezinárodní spolupráce.

Posledním krokem je **zpětné začlenění** (nebo také ždímání), které slouží k návratu peněz k původním majiteli ve formě standardních výnosů z podnikání. Tyto výnosy jde opět přiřadit ke konkrétním osobám, díky stopám jako jsou záznamy o vlastnictví nemovitostí, faktury, údaje o půjčkách a zaznamenané transakce ve finančních institucích, proto často vznikají velmi složité vlastnické struktury, společnosti jsou zakládány v zahraničí apod. Čím složitější je cesta od nelegálního až k legálnímu výnosu, tím menší je pravděpodobnost, že dojde k odhalení osob, které podvody páchají. Nedochozí však pouze k převedení nelegálních výnosů na legální, ale také na přeměnu na další aktiva jako jsou nemovitosti, automobily, šperky nebo starožitnosti.

1.5. Korupční jednání

Jako korupci lze označit jednání, kdy je někomu poskytnuta neoprávněná výhoda výměnou za nějaké protiplnění, jako například finanční obnos nebo dar. Dochází ke zneužití postavení zaměstnance ve společnosti ve prospěch vybrané osoby, čímž dochází ke

znevýhodnění ostatních zúčastněných stran. Nejčastěji dochází ke korupci při výběru dodavatele a zaměstnanci mohou jednat samostatně nebo ve spojení s konkrétní osobou. Mezi korupční jednání řadíme přijímání úplatků, nelegálních odměn, ekonomické vydírání a uzavírání tajných dohod.

Protiplnění předávané za poskytnutou výhodu může mít mnoho podob a nemusí se jednat jen o peníze. Avšak stále se objevují případy, při nichž je předávána hotovost, což není příliš praktické, protože manipulace (jako je výběr nebo vložení) s vysokými částkami přitahuje pozornost a stejná situace nastává u bezhotovostních převodů. Příjem vyšší částky bývá maskován jako odměna za poskytnuté služby (například poradenství) nebo jako přijatá půjčka. Oblíbené je předávání různých darů jako jsou drahá vína, značkové alkoholické nápoje, ale i oblečení nebo šperky. Výjimečné nejsou ani pozvánky na zábavné programy, dovolené apod., přičemž vše je samozřejmě zdarma. Dále se objevují případy předání obchodního podílu nebo prodeje zboží nebo nemovitosti za cenu nižší než odpovídá trhu. Protiplnění může mít i formu protislužby, kdy je poskytnutá výhoda odměněna stejnou protislužbou.

1.5.1. Úplatkářství

Uplácení znamená nabízení, předávání, přijímání nebo vyžadování nějakého plnění za poskytnutí výhody při rozhodování o udělení zakázky. Jde vlastně o určitou formu obchodu, kdy si jedna strana kupuje vliv na rozhodnutí a druhá strana tento vliv prodává. Úplatky mohou mít podobu provizí, které se odvíjí podle ceny nakoupeného zboží nebo služeb.

Nejčastěji nastávají podobné situace jako u zpronevěry (viz. 1.3.2, 1.3.3, 1.3.4). Největší riziko zapojení do tohoto typu podvodu je u zaměstnanců, kteří obvykle pracují v oddělení nákupu a mají zodpovědnost za schvalování přijatých faktur. Možnost přímo potvrdit nákup zboží nebo služeb však není nutnou podmínkou. Zaměstnanci mohou vytvářet falešné objednávky, které následně nechají schválit nepozorným nadřízeným nebo může dojít ke zneužití přístupových údajů do systému, kde se objednávkám uděluje souhlas apod.

Může nastat i situace, kdy je poškozeným dodavatel, jehož zaměstnanec poskytuje neoprávněné slevy spřízněné společnosti a inkasuje za to část této slevy.

1.5.2. Nelegální odměny

Nelegální odměny neslouží přímo k ovlivnění konkrétního rozhodnutí, ale k získání náklonnosti určitého pracovníka. Typicky je zaměstnanec oceněn společností, která získala díky jeho rozhodnutí nějakou zakázku, aby v budoucnu zvolil opět ji. Zaměstnanec je v tomto případě motivován tím, že očekává odměnu, pokud bude preferovat konkrétní společnost a existuje zde velké riziko, že se tyto odměny transformují do úplatků.

1.5.3. Ekonomické vydírání

Ekonomické vydírání je úzce spojeno s přijímáním úplatků. Nastává situace, kdy zaměstnanec zneužívá svého postavení, vyžaduje úplatek a vyhrožuje zrušením obchodních vztahů, pokud vydíraný nesplní podmínky.

1.5.4. Konflikt zájmů

Konflikt zájmů nastává v případech, kdy má zaměstnanec společnosti osobní nebo finanční zájem, který ovlivňuje jeho rozhodování. Dochází ke stejným situacím jako v případě úplatků, ale rozdíl je v motivaci. Pokud mají zaměstnanci osobní zájem na uskutečnění obchodu, většinou se snaží poskytnout výhodu příbuzným nebo známým a v případě finančního zájmu může mít zaměstnanec skrytý vlastnický podíl nebo být jinak zapojen na výsledku hospodaření společnosti, se kterou obchoduje.

Formy podvodného jednání spojeného s konfliktem zájmů jsou téměř totožné s již zmíněnými. Mohou se objevit podvody v nákupním procesu, kdy dochází k preferenci jedné společnosti před ostatními. Dále se objevují podvody v prodejním procesu, kdy je zboží nebo služby prodáváno za nižší než tržní ceny nebo jsou poskytovány nestandardní slevy. Zaměstnanec může spřízněným společností prodlužovat dobu splatnosti pohledávek nebo pro ně může získávat zákazníky pomocí záměrného maření obchodních vztahů svého zaměstnavatele. Nakonec může dojít i na různé způsoby zpronevěry za účelem převedení finančních prostředků do vybraných společností.

1.6. Úvěrový podvod

Úvěrové podvody se týkají společností pohybujících se ve finančním sektoru. V těchto případech je častá spolupráce mezi interními a externími pachateli a existuje mnoho cest, jak tento podvod provést. Zaměstnanci finančních institucí mají často zájem na tom, aby byl úvěr poskytnut, protože jim z toho plyne provize.

Jsou vytvářeny falešné žádosti o úvěr jménem fiktivních osob, podvodné půjčky jsou označovány jako nedobytné nebo jsou spláceny dalšími podvodnými půjčkami. Kooperace externích a interních pachatelů může vyústit v několikanásobné použití jednoho zajištění nebo ve schvalování podkladů, které nepodávají skutečné informace o žadateli o úvěr. Zaměstnanci různých bank si mezi sebou mohou vyměňovat nesplácené úvěry, přičemž je vždy vytvořena nová dokumentace a nesplácené úvěry jsou pak prezentovány jako bezproblémové.

Problémové bývají úvěry na novou výstavbu, kdy dochází k falšování dokumentů jako jsou potvrzení o příjmech, bankovní výpisy, daňová přiznání, potvrzení o bezdlužnosti, soupisy majetku nebo k nepravdivému uvedení účelu půjčky. Velmi často je používána cizí identita, kdy zaměstnanec na jméno již existujícího dlužníka uzavírá další úvěry bez jeho vědomí. Dále dochází k zajišťování fiktivními nemovitostmi, přičemž v tomto případě je nutná spolupráce více osob, aby bylo možné doložit všechny potřebné dokumenty. Dalším rizikovým místem je tvorba odhadu ceny nemovitosti, kde jsou odhadci předkládány nepřesné nebo nepravdivé podklady nebo je dosazen odhadce, který na podvodu spolupracuje.

1.7. Podvody v účetních výkazech

Jako podvod spojený s účetními výkazy je označována jejich záměrná úprava, která neodráží skutečnou finanční situaci a reálnou hodnotu společnosti. Motivem k provedení tohoto podvodu bývá skrytí nepříznivého finančního vývoje, kdy společnost nedosahuje požadované ziskovosti, hrozí problémy s neplněním smluvních závazků nebo nechce ztratit svou vyjednávací pozici při sjednávání financování. Lidé zapojení do manipulací s účetními výkazy mohou mít v úmyslu použít vypůjčené peníze pro vlastní prospěch, uměle zvyšují

hodnotu firmy, aby následně mohli výhodně prodat svůj podíl nebo nechtějí přijít o část mzdy vázanou na finanční výsledky. V mnoha případech však nejde o osobní obohacení zapojených osob, ale pouze o udržení postavení ve společnosti, které by bylo v případě zveřejnění skutečných výsledků ztraceno. Na druhou stranu se objevují i případy, kdy není cílem zlepšení finanční situace, ale naopak její zhoršení za účelem snížení daňové povinnosti nebo zmírnění očekávaného poklesu v příštích letech.

Jelikož odpovědnost za správnost účetních výkazů má management společnosti, bývá do těchto podvodů zapleten některý ze zástupců vedení, který má ze své pozice možnost zasahovat do účetních výkazů a má důvod pro takové konání. Obtížnost odhalení tohoto typu podvodu spočívá v tom, že management má informace o veškerém dění a to i o případném vyšetřování, což podvodníkovi ulehčuje situaci.

1.7.1. Způsoby manipulace s účetními výkazy

K manipulaci s účetními výkazy dochází obvykle nadhodnocením aktiv nebo výnosů a podhodnocením závazků a nákladů. Společnost pak působí z finančního hlediska silněji a stabilněji díky fiktivnímu ocenění aktiv nebo umělému navýšení výnosů. Při úpravě závazků a nákladů dochází často k jejich zatajení. Tyto změny působí na zvýšení vlastního kapitálu a čistého jmění společnosti, na vyšší zisk na akcii nebo na zlepšení obrazu finanční stability. Jak již bylo zmíněno, dochází i k opačným případům, kdy jsou podhodnocena aktiva a výnosy a naopak nadhodnoceny závazky a výdaje.

Vzhledem k podvojnému systému účetnictví se každá změna dotkne nejméně dvou účtů a dvou kategorií ve výkazech. Ke způsobům manipulace patří fiktivní výnosy, časové rozlišení, nesprávné ocenění aktiv, skryté závazky a výdaje a nepřesně uvedené informace v příloze.

Fiktivní výnosy jsou dosaženy vytvořením záznamů o prodeji zboží nebo služeb, ke kterým nedošlo. Mohou být využity vymyšlení zákazníci nebo dochází k fakturaci reálným zákazníkům s tím, že jsou na konci účetního období faktury stornovány. Při prodeji skutečným zákazníkům může dojít k navýšení fakturovaného množství, k dodání

neobjednaného nebo vadného zboží, aby prodejní výsledky vypadaly lépe, než jaké ve skutečnosti jsou.

U **časového rozlišení** dochází k zanesení výnosů a nákladů do nesprávného účetního období. Díky tomu lze ovlivňovat velikost zisku a přelévat ho mezi jednotlivými roky.

K **nesprávnému ocenění aktiv** přispívá nutnost využití odhadů, kdy jsou nejběžněji nadhodnoceny zásoby a pohledávky. Další možností je přesunutí dlouhodobých aktiv mezi krátkodobé, aby byl vylepšen poměr mezi krátkodobými aktivy a krátkodobými závazky, čímž by došlo ke zlepšení schopnosti splácet tyto závazky. Dále dochází k manipulaci s částkou zaplacenou za akvizici za účelem ovlivnění budoucích odpisů nebo k nesprávné kapitalizaci zřizovacích výdajů.

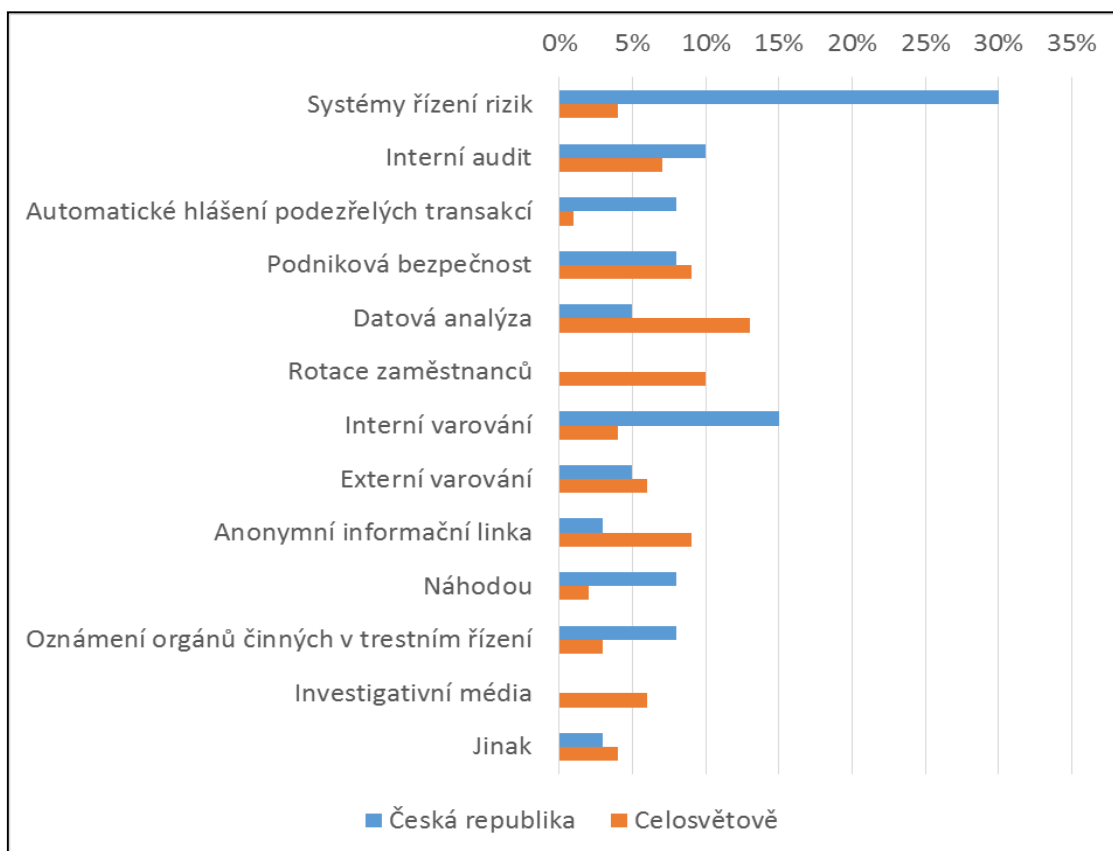
Zatajení závazků a výdajů je snazší než vytváření falešných prodejních dokumentů, protože jsou zatajeny celé transakce a je složitější tento podvod odhalit. Tento způsob podvodu obnáší vynechání závazků nebo výdajů, nevhodnou kapitalizaci nákladů a chybné zobrazení záručních oprav a rezerv.

V rámci účetní závěrky musí být zveřejněny všechny **podstatné informace** o společnosti, ale pokud dochází k manipulaci, nejsou tyto údaje spolehlivé a pravdivé. Jedná se o zatajení nebo uvedení nepravdivých informací o důležitých závazcích, událostech po skončení účetního období, podezřelých nebo podvodných transakcích, obchodech se spojenými osobami a změnách v účetních principech, odhadech nebo subjektech zahrnutých do účetní závěrky.

2 Forezní vyšetřování

Pojem forezní šetření se objevuje v souvislosti s hospodářskou kriminalitou a můžeme ho označit jako proces vyšetřování vzniklého obvinění ze spáchání podvodu od počátečního sběru informací až k návrhu řešení. Podle průzkumu společnosti PWC z roku 2014 vzniká v České republice podezření na podvodné jednání nejčastěji díky systémům řízení rizik, internímu auditu a upozorněním od zaměstnanců, zatímco celosvětově je to díky datové analýze, která využívá moderní počítačové detekční systémy.

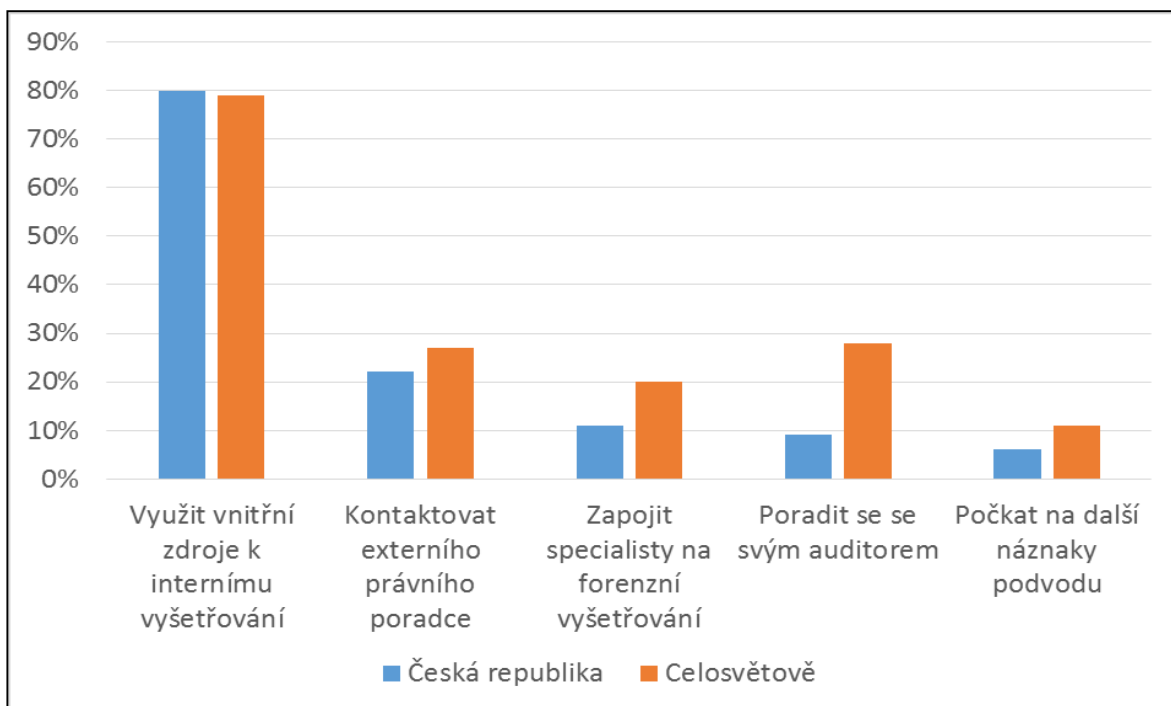
Obrázek 2 Způsoby vzniku podezření ze spáchání podvodu



Zdroj: PriceWaterhouseCoopers: *Celosvětový průzkum hospodářské kriminality 2014*

Vyšetřování může být provedeno interně nebo se zapojením externích specialistů. Právě na externí vyšetřování podvodů je kladen důraz v této práci. Na Obrázek 3 vidíme, že podle průzkumu PWC společnosti ve většině případů reagují na vzniklé podezření interním vyšetřováním a externí specialisté na forenzní šetření jsou využiti pouze v 10% případů (resp. 20% celosvětově).

Obrázek 3 Reakce společností na odhalení podvodu

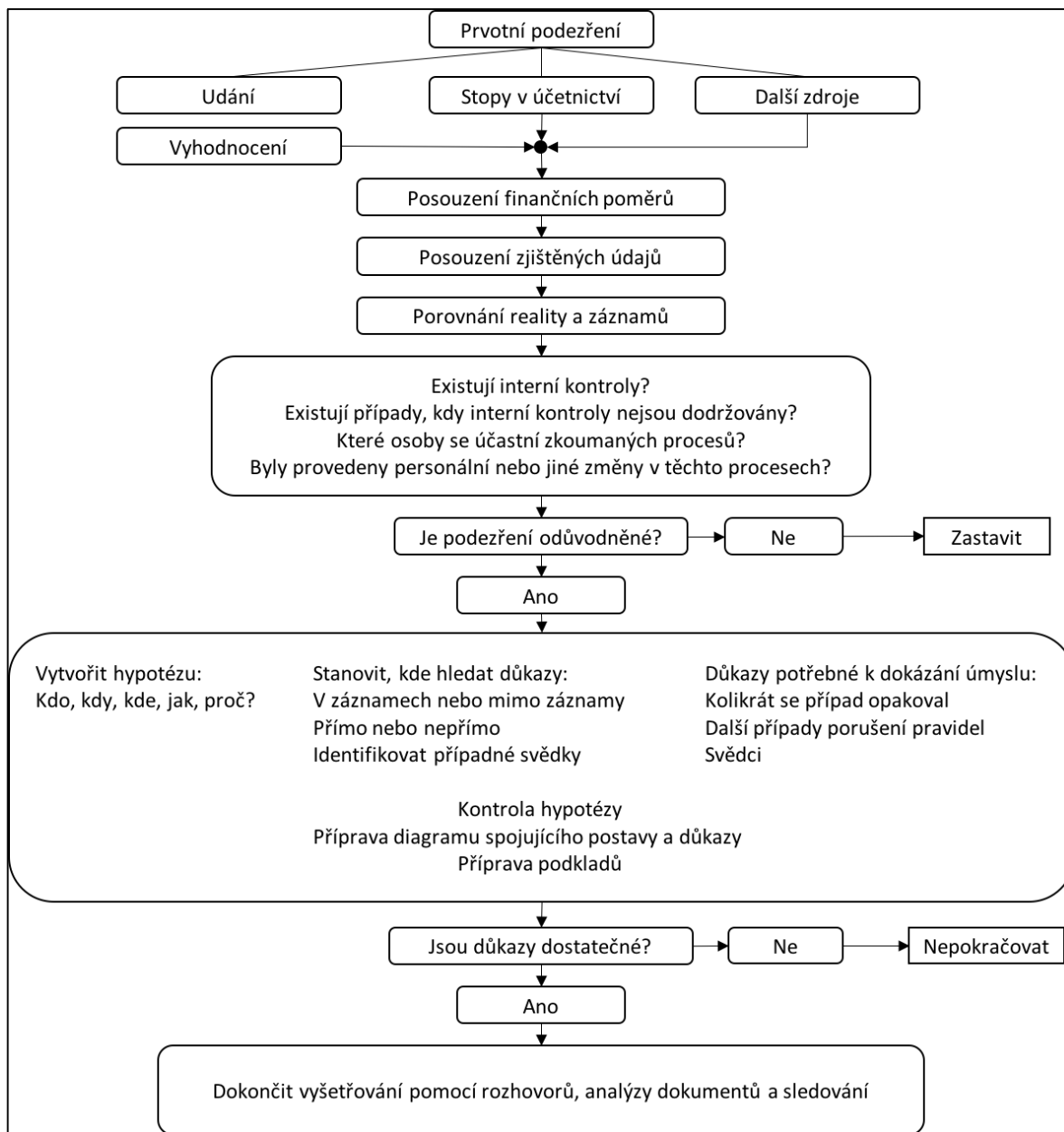


Zdroj: PriceWaterhouseCoopers: *Celosvětový průzkum hospodářské kriminality 2014*

Mezi služby poskytované externími společnostmi patří kromě samotného vyšetření podvodu například stanovení výše škody způsobené podvodem, vyhledání zpronevěřeného majetku nebo analýza kontrolních systémů a tvorba návrhu na zavedení preventivních opatření k zamezení podvodů.

Vzhledem k různým typům podvodů a způsobům jejich provedení je každý případ individuální a následující Obrázek 4 ilustruje, jak probíhá typické forenzní šetření.

Obrázek 4 Proces forenzního vyšetřování



Zdroj: Association of Certified Fraud Examiners ACFE: *Fraud Examiners Manual*

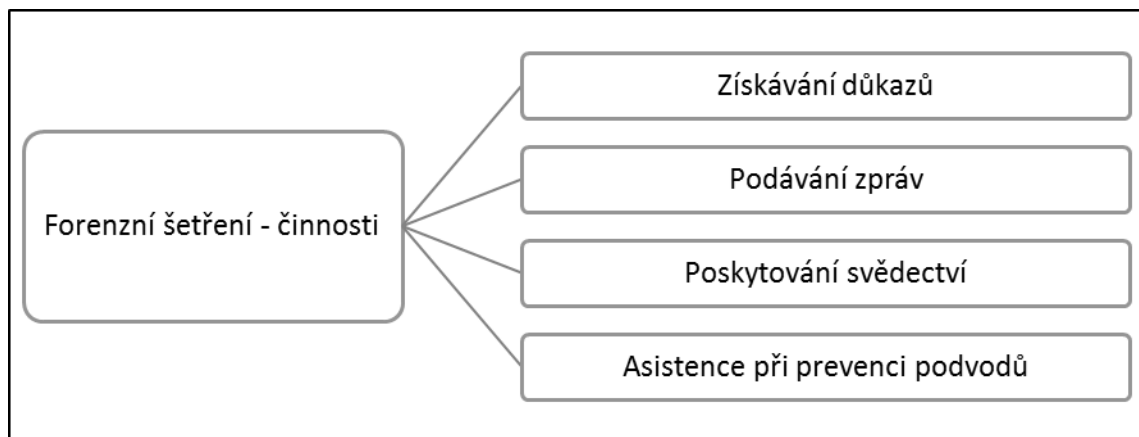
2.1 Cíle forenzního šetření

K cílům forenzního šetření patří identifikace nevhodného chování a zodpovědných osob, zastavení podvodného jednání, vyslání vzkazu dovnitř firmy, že podvodné jednání nebude tolerováno, stanovení rozsahu potenciálních závazků nebo ztrát, které mohou existovat, pomoc ke snadnějšímu vymáhání ztrát, zastavení budoucích ztrát, zmírnění dalších možných důsledků a zesílení slabých míst interních kontrol.

2.2 Činnosti související s forezním šetřením

Při vyšetřování obvinění z podvodu se setkáváme s činnostmi jako je získávání důkazů, podávání zpráv, poskytování svědectví a asistence při prevenci podvodů.

Obrázek 5 Činnosti související s forezním šetřením



Zdroj: Association of Certified Fraud Examiners ACFE: *Fraud Examiners Manual*

Při získávání důkazů je kladen důraz na jejich hodnověrnost, protože rozhodují o užitečnosti celého šetření. Mají formu dokumentů nebo vyjádření svědků a vyšetřovatelé musí zajistit správný a zákonný postup při jejich získávání.

Podávání zpráv obnáší předávání závěrů získaných analýzou důkazů, které jsou předkládány určeným osobám (management, představenstvo). Zpráva obsahuje popis provedených specifických činností, závěrů a pokud je to vhodné tak i doporučení. Získané informace umožňují odpovědným osobám provést odpovídající akci. Většinou dochází k ústnímu nebo písemnému sdělování zjištěných skutečností. Zpráva musí poskytovat jasné,

přesné a objektivní informace o závěrech vyšetřování, protože může být využita širokým okruhem lidí (od zaměstnanců společnosti, přes soudce až po média).

Vyšetřovatelé jsou často předvoláváni k podání svědectví, které musí být pravdivé, jasné a výstižné.

Vyšetřovatelé nejsou odpovědní za zamezení podvodů, ale očekává se od nich, že dokážou doporučit vhodné podmínky a postupy k zabránění podvodů, díky jejich vzdělání, zkušenostem a tréninku.

2.3 Metodologie

Vyšetřování podvodu se zabývá řešením náznaků nebo obviněním z podvodného jednání, a to od získávání informací až po návrh řešení. Metodologie vyšetřování zavádí právně jednotný proces včasného řešení náznaků nebo obvinění z podvodného jednání. Zajišťuje, že vyšetřovatel podniká postupné kroky a půjde od obecných až ke specifickým informacím, které ho dovedou k pachateli.

Při své práci by měl vyšetřovatel předpokládat, že bude následovat soudní řízení. Po celou dobu vyšetřování jsou legální cestou shromažďovány a archivovány důkazy tak, aby odpovídaly požadavkům, které na ně má případné soudní řízení. Dále je nutné mít na paměti vyšetřované podezření. Všechny prováděné kroky by měly souviset s podezřením, kvůli kterému je vyšetřování vedeno. Pokud neexistují známky podvodného jednání, vyšetřování by ani nemělo začít. Tato podmínka samozřejmě nemusí být dodržena v případech, kdy se jedná o konzultace ohledně vnitřního kontrolního systému společnosti. Na začátku šetření nejsou známy všechny informace, proto je dobré začít od obecně známých a krok za krokem se dostávat blíže k šetřenému problému. Při práci na případu by měl vyšetřovatel použít vyšetřovací teorii, která mu pomáhá organizovat a vést vyšetřování podle dostupných informací.

2.3.1 Vyšetřovací teorie

Prvním krokem podle vyšetřovací teorie je zkoumání obdržených podkladů. Na základě těchto podkladů je vytvořena hypotéza, jak a k jakému podvodu mohlo dojít.

Vyšetřovatel by měl sestavit všechny existující možnosti, které se mohly odehrát, a provádět jejich testování. Získávání a ověřování informací umožňuje upřesnit, případně pozměnit hypotézu. Šetření by nemělo skončit, dokud není k dispozici dostatek důkazů k potvrzení hypotézy nebo by naopak měl být učiněn závěr, že neexistují důvody, které by vedly k potvrzení podezření.

2.4 Plánování vyšetřování

Než začne samotné vyšetřování, je potřeba učinit následující kroky:

- Podepsání smlouvy o provedení forenzního šetření
- Sestavení vyšetřovacího týmu
- Seznámení se se společností
- Příprava plánu vyšetřování

2.4.1 Smlouva o provedení forenzního šetření

Smlouva o provedení forenzního auditu je z pohledu vyšetřování velice důležitá a měla by obsahovat určité náležitosti, protože rozhoduje o tom, jakým způsobem šetření bude probíhat. Samozřejmě není pevně daný obsah, ale měla by informovat o totožnosti klienta, rozsahu zakázky, načasování, požadovaném výstupu, platebních podmínkách, formě vzájemné komunikace mezi vyšetřovatelem a klientem, kompetencích a omezeních. Můžeme rozlišit dvě formy smluv a to podle jejich obsahu. Dlouhá forma obsahuje vyšetřovací techniky, podle kterých bude vyšetřovatel postupovat, zatímco krátká forma tyto informace vynechává.

V úvodu by se měl objevit pouze důvod, který vede k uzavření zakázky. Další znění smlouvy se odvíjí od zvolené formy (dlouhé nebo krátké). V případě delší verze jsou detailně popsány postupy a rozsah prací, kterým se bude vyšetřovatel věnovat. Avšak tato forma není příliš vhodná při zakázkách týkajících se vyšetřování podvodů (hodí se spíše ke kontrolním zakázkám - kontrola vnitřního kontrolního systému apod.), protože vyšetřovatel nemůže dopředu vědět, jak se bude vyvíjet situace a dopředu pevně stanovené postupy by

ho mohly omezovat při jeho práci. Krátká verze zahrnuje pouze obecný rozsah prací týkající se vzniklého podezření z důvodu nekompletních informací, které jsou při sepsání smlouvy k dispozici. Mělo by se zde objevit i potvrzení, zda bude mít vyšetřovatel přístup k personálu a všem potřebným dokumentům, které s případem mohou souviset. Kontrakt by měl stanovovat, jak velký tým bude na případu pracovat, jaká je hodinová sazba (pokud není pevná sazba za celý případ) a samozřejmě také platební podmínky (pokuty z prodlení, cena služeb navíc apod.). Další náležitostí je ustanovení o odškodnění. Toto ustanovení by mělo chránit vyšetřovatele v případě, že některý ze subjektů šetření (podezřelý, svědek nebo třetí strana) podají na klienta žalobu, která zahrnuje i samotného vyšetřovatele. Tato část by neměla mít obecnou podobu, ale měla by být co nejvíce přizpůsobena zadání zakázky. Na závěr patří obvyklé náležitosti jako kontaktní informace, datum a podpisy smluvních stran.

2.4.2 Sestavení vyšetřovacího týmu

Wyšetřování podvodu vyžaduje znalosti a zkušenosti odborníků z různých oblastí a odvětví. Pro efektivní průběh je klíčové stanovit vedoucího celého šetření a správně sestavit vyšetřovací tým. Každý případ je individuální a proto pokaždé vznikne jiný tým, ale nejčastěji jsou v něm auditoři, vyšetřovatelé, advokáti a další. V případě zapojení zaměstnanců vyšetřované společnosti je nutné rozhodnout, zda mají zájem na tom, aby byl podvod odhalen. Při sestavování týmu je třeba mít na paměti, že znalosti a schopnosti jeho členů, musí odpovídat aktuálnímu případu.

Členové týmu by měli mít znalosti o účetnictví a auditingu, znát společnost a odvětví, ve kterém působí, znát právní prostředí a pravidla získávání a nakládání s důkazy, vědět o ochraně soukromí, rozumět psychologii a motivačním faktorům, být schopní vést interview, být komunikativní a mít počítačové znalosti.

Samozřejmě při práci v týmu nezáleží jen na zkušenostech a znalostech, ale také na individuálních charakteristikách a schopnosti pracovat jako tým, přičemž tento požadavek je důležitější u velkých případů, kdy je zapotřebí sestavení většího týmu.

Typický vyšetřovací tým se může skládat z těchto členů: certifikovaný vyšetřovatel/ vyšetřovatel senior, právní poradce, účetní nebo auditor, IT expert, datový analytik a odborník na odvětví, ve kterém společnost působí.

Certifikovaný vyšetřovatel / vyšetřovatel senior je schopný vést vyšetřování, má s ním zkušenosti, dokáže zajistit vazbu mezi jednotlivými směry šetření. Právní poradce dohlíží na legální průběh vyšetřování a je připravený zodpovědět otázky týkající se právních záležitostí. Vyšetřovatelé tak mohou pracovat s klidem, že mají právní ochranu. V případě zahraniční zakázky je zapotřebí mít v týmu poradce, který zná právní prostředí země, v níž šetření probíhá. Mezi členy týmu patří také účetní nebo auditor, jelikož se vyšetřování neobejde bez informací o účetnictví, procesech a kontrolách, které má společnost nastaveny. Pokud je tu možnost, lze využít spolupráce interního auditora, který je schopen poskytnout detailnější informace o fungování společnosti. Potřeba IT experta je daná tím, že v dnešní době téměř všechna komunikace a všechny záznamy jsou v elektronické podobě a při vyšetřování je třeba se dostat ke všem těmto informacím. Tento expert by se měl umět dostat i k zašifrovaným nebo smazaným souborům a provést jejich bezpečné uložení. Datový analytik provádí vyhledávání, selekci, třídění a analýzu velkého množství dat, které je v průběhu šetření nashromážděno. Specialista na odvětví má za úkol pomoci při přípravě plánu vyšetřování, vyhodnocení technických dokumentů a identifikaci nesrovnalostí při výpovědích svědků.

S vyšetřovacím týmem obvykle spolupracují zaměstnanci společnosti, ke kterým patří člen výboru pro audit a to z důvodu kompetencí, které tento výbor má. Mezi jeho odpovědnosti patří externí audit a vnitřní vyšetřování, proto mnohdy výbor vyžaduje, aby vyšetřovatelé předávali zprávy přímo jemu. Patří sem i zaměstnanec HR dohlízející na práva zaměstnanců v průběhu šetření a měl být schopen poskytnout informace o organizaci společnosti, případně podrobnější informace o určitém zaměstnanci.

Dalším spolupracovníkem je zástupce managementu, který by měl být informován o průběhu šetření a zároveň by měl být připraven poskytnout potřebné informace. Potřeba

je i zaměstnanec IT, aby bylo možné zjistit, která data jsou k dispozici, kde jsou uložena a zabezpečit je dokud nebudou zanalyzována.

Při sestavování týmu je třeba brát v úvahu velikost případu a od toho odvíjející se velikost týmu, potenciální problémy při předávání informací od zaměstnanců (mohou existovat tlaky, aby omezovali spolupráci), výběr pouze pracovníků, kteří splňují požadavky šetření a mají využitelné znalosti a zkušenosti, potřebu stanovit úlohu každého člena a jeho přínos a nebezpečí existence personálního nebo profesního vztahu s podezřelými osobami.

2.4.3 Seznámení se se společností

Před započítím veškerých prací se tým seznamuje se společností, odvětvím, ve kterém působí, konkurenčním prostředím, tržním podílem, kterým společnost disponuje, její finanční strukturou, jejími dodavateli a odběrateli, příjmy a výdaji, systémem zadávání zakázek, ekonomickým zdravím, systémem uchovávání záznamů, pravidly a postupy, organizační strukturou a odpovědností klíčových pracovníků a dalšími informacemi, které mohou být důležité při vyšetřování. Seznámení se se společností umožní týmu rozpoznat možné hrozby spojené s konkrétními činnostmi.

2.4.4 Příprava plánu vyšetřování

Plán je třeba v průběhu vyšetřování aktualizovat s postupným získáváním nových informací. Vzhledem k rozdílnosti jednotlivých případů nelze aplikovat jeden plán na každou situaci, ale musí být přizpůsoben aktuálním potřebám. Každopádně pro začátek plánování může pomoci standardní soubor položek, kterým se věnovat. Patří sem rekapitulace známých faktů a vysvětlení klíčových problémů, formulace cíle šetření, určení průběžně informované osoby, stanovení rozsahu, časového rámce, definování rolí jednotlivých členů a rozdělení jejich úkolů, řešení provozních otázek, nastínění průběhu šetření, nachystat potřebné zdroje a připravit společnost na vyšetřování.

Před samotným sestavením plánu je třeba se zorientovat ve skutečnostech, které má vyšetřovatel k dispozici, protože na jejich základě bude plán tvořit. Příprava se musí tvořit také s ohledem na porozumění klíčovým problémům, které mají být objasněny. V této

fázi se odpovídá na otázky typu jaké období podrobujeme zkoumání, jaký je harmonogram, kdy je očekáván konec šetření, jaký druh podvodu je vyšetřován, kde podvod proběhl, jaké kontakty jsou k dispozici, kdo jsou oběti podvodu, zda už bylo v minulosti provedeno podobné šetření, kdo všechno mohl být zapojen do podvodu, jak dlouho docházelo k tomuto jednání, jaká je atmosféra uvnitř společnosti nebo oddělení, provádí společnost kontroly zaměstnanců před jejich přijetím, stal se podvod v místě nebo odvětví, kde k podobným problémům dochází často, dodržuje společnost zákony, jaká je ziskovost postižené společnosti nebo oddělení, odpovídá stav společnosti situaci v odvětví a konkurenci, proběhla v poslední době nějaká akvizice a co se případně stalo s managementem, existuje ve společnosti postup k zabránění nebo odhalení podvodů, jaký výsledek šetření klient očekává a jaký je rozpočet. Po zodpovězení těchto otázek začíná samotná tvorba plánu.

Plán vyšetřování musí být sestaven s ohledem na cíle, které by měly být správně a co nej přesněji definovány. Cíle by měly respektovat dostupnost zdrojů, znalostí a času. Dále by měly být měřitelné, aby byl tým schopný určit, zda jsou splnitelné, jak dlouho potrvá jejich splnění a kdy ke splnění došlo. Při vyšetřování podvodného jednání je základním cílem potvrdit nebo vyvrátit podezření, zda k podvodu došlo a pokud ano, zjistit, kdo je za něj zodpovědný. Při šetření je možné určit mnoho dalších cílů jako minimalizace a náhrada ztát, zabránění dalším škodám nebo vystavení riziku, zjištění, zda existuje nějaké podezřelé jednání, nalezení a zajištění důkazů pro soudní nebo disciplinární řízení, přezkoumání důvodů vedoucích k podvodu, kontrola zavedených opatření, hodnocení nastaveného plánu reakce na objevený podvod a konzultace ohledně právních nebo disciplinárních kroků.

Od začátku by mělo být jasné, komu budou sdělovány informace o průběhu vyšetřování, přičemž počet informovaných osob by neměl překročit nezbytnou mez. Toto rozhodnutí záleží na závažnosti případu, postavení podezřelých ve společnosti a úkolech, které jsou na vyšetřování kladeny.

Rozsah vyšetřování je stanoven zadávajícím zakázky a může se lišit v závislosti na dostupných informacích a dalších okolnostech. Šetření může být omezeno na určitou oblast,

oddělení nebo celou společnost. K určení rozsahu slouží následující kroky: určení základního cíle vyšetřování, připravení seznamu klíčových otázek, stanovení úrovně diskrétnosti, identifikace různých omezení, hodnocení vnitřního kontrolního systému, zvážení, jak jsou ve společnosti dodržována pravidla, určení míry zapojení středního a vyššího managementu do podezřelého jednání, odhadnutí, zda se jedná o rozšířený nebo pouze individuální problem.

Časový harmonogram slouží členům vyšetřovacího týmu k naplánování konkrétních činností. K jeho sestavení je nutné znát termíny, kdy vyšetřování může začít a kdy zákazník očekává požadované výstupy. Šetření by mělo proběhnout včas, aby společnost mohla zareagovat rychle a odpovídajícím způsobem, což pomůže minimalizovat ztráty a zmírnit dopady na pracovní morálku.

Dalším úkolem při sestavení plánu je určení odpovědností a úkolů jednotlivých členů a hierarchie celého týmu. Všichni členové musí s jistotou vědět jaká je jejich role a musí znát cíle celého šetření. Každý si pak může kontrolovat plnění svých úkolů. Nevhodné rozdělení odpovědností a úkolů by mohlo mít následky v nepřesném či chybném výsledku vyšetřování. Každý člen by měl získat tolik informací, aby pochopil svou očekávanou roli a úkoly stejně jako role a úkoly ostatních členů, časové požadavky, požadovanou formu a termíny pro podání průběžných a finálních výstupů, specifické informace o případu a možná omezení týkající se některých pracovníků. Pro vyšetřování je také nutné stanovit osobu z šetřené společnosti, která bude primárním kontaktem při předávání průběžných zpráv a bude schopná učinit potřebné kroky.

Při vytváření plánu šetření se objevují provozní otázky. Jsou to otázky týkající se sběru dat ze zahraničí, archivace dat v zahraničí, rozdílů v zaznamenaných datech a jejich formátech, překladů z cizího jazyka, kulturních odlišností, problémů s mezinárodní ochranou údajů, různých pohledů na soukromí a dalších bezpečnostních obav při mezinárodních zakázkách. Různé právní pohledy na soukromí a ochranu osobních dat způsobují problémy při velkých zakázkách, které mohou zasahovat na území několika států a proto je třeba vyřešit záležitosti již při samotném plánování.

Naplánování samotného šetření zajišťuje, že v jeho průběhu nedojde k vynechání žádné důležité otázky, která se k případu váže. Plán poskytuje náhled na úkoly každého člena týmu a pomáhá se soustředit na definovaný cíl. Součástí návrhu je rozsah a cíle šetření, časový harmonogram, potřebné zdroje, rozdělení úkolů a informace o celkovém přístupu k provedení vyšetřování. V programu by se měla objevit také informace o tom, jak se bude postupovat. Vyšetřování by mělo být rozděleno do menších, lépe organizovatelných částí, přičemž se nesmí rozpadnout na příliš malé kousky, kdy už by byla práce neefektivní. Jednotlivé části vyšetřování mohou být řazeny různě, například chronologicky, funkčně, podle jednotlivých členů nebo hierarchicky. Chronologické vyšetřování je rozděleno do etap, které zahrnují úkoly určující kroky nutné k jejich splnění. Úkoly jsou přiřazeny podle zaměření jednotlivých členů týmu. Plnění jednotlivých etap indikuje postupný posun ve vyšetřování. Při šetření členěného do funkčních celků je nutné dokončit všechny oblasti, aby bylo dosaženo cíle. Tato metoda je zaměřena na aktivity a procesy, které je nutné provést pod každou oblastí. Přístup podle jednotlivých členů je založen na přiřazení práce do týmu podle schopností a znalostí, kterými vybraní experti disponují. Hierarchická metoda rozvrhuje práci podle postavení jednotlivých členů a vztahů mezi nimi. Program vyšetřování by měl také obsahovat, jaké informace je třeba získat a jaké činnosti provést. Jedná se o lokalizaci, získání a analýzu dokumentů a důkazů, přípravu seznamu svědků a předběžné pořadí rozhovorů, datum předložení závěrečné zprávy a možné otázky, které bude třeba nechat posoudit a schválit. Tým by měl při přípravě programu přemýšlet o tom, jak co nejefektivněji dosáhnout cíle, splnit je v daném termínu, působit důvěryhodně a spravedlivě na všechny strany, přesvědčit, že výsledky jsou detailní, přesné a správně zdokumentované a ujistit o dodržování zákonů. V průběhu šetření se budou objevovat nové a nové informace a skutečnosti, což nutí vedení týmu k tomu, aby neustále přizpůsobovalo a upravovalo plán. Všechny části vyšetřování by měly být důkladně zdokumentovány a to platí i pro přípravu. Dokumentace plánování vyšetřování podloží prvotní myšlenky a přípravy, ukáže důkladnost a pomůže při případných napadeních, že vyšetřování bylo nepřiměřené. Často je také užitečné si připravit seznamy úkolů nebo kontrolní seznamy, které pomohou držet se stanoveného programu.

Dalším bodem přípravy vyšetřování je nachystání prostředků, které mohou být v průběhu zakázky potřebné. Členové týmu mohou mít různé požadavky na pracovní pomůcky a vše by jim mělo být zajištěno. Může sem patřit zajištění externího specialisty, specializovaného softwaru nebo přístupu do veřejných databází. Dále je důležité, aby každý člen měl k dispozici kontaktní informace ke všem osobám zapojeným do případu.

Posledním bodem před zahájením vyšetřování je příprava společnosti, kde bude šetření probíhat. Patří sem činnosti jako komunikace s manažery zaměstnanců, kterých se týká vyšetřování, obzvláště pokud o podezření nevědí. Množství sdělených informací záleží na okolnostech případu. Dále by měly být nejvyšší představitelé společnosti nebo dohodnutá kontaktní osoba seznámeni s tím, kdy samotné vyšetřování začne.

2.4.5 Zásady k udržení diskrétnosti

Pokud vyšetřovatelé nejsou dostatečně opatrní, hrozí, že dojde k úniku citlivých informací, což může ohrozit celý případ. Svědci mohou přestat spolupracovat. Pokud se podezření ukáže jako bezdůvodné, může být reputace podezřelých už dávno zničena. Nebo pokud podezření vzniklo na základě stížnosti některého zaměstnance, který je prozrazen, může se stát terčem odvety. Proto je důležité zachovat diskrétnost a opatrnost při celém vyšetřování. Členové vyšetřovacího týmu by měli kromě jiného držet v tajnosti jména podezřelých, diskrétně žádat o informace zainteresované osoby a pečlivě hlídat shromážděné podklady a důkazy.

Pokud by došlo k **prozrazení identity podezřelých** a tato informace se dostala až k nim, mohl by se pokusit nějakým způsobem ovlivnit vyšetřování. Nejčastějším způsobem je ničení, znehodnocení nebo úprava důkazních materiálů. Může dojít i k útěku samotných podezřelých, přerušení spolupráce s vyšetřovateli nebo ke snaze hodit vinu na někoho jiného. Pro každé vyšetřování je udržení jmen podezřelých v tajnosti důležitým faktorem a při interním šetření je kladen na diskrétnost zvláštní důraz. Opět se zde dostáváme k otázce ohledně informovaných osob v průběhu vyšetřování. Tyto osoby by měly být pečlivě vybrány, aby nedocházelo k úniku informací z průběhu šetření. Pokud shrneme základní pravidla, můžeme říci, že musíme znát podezřelé, vědět kam a k čemu mají přístup, o

vyšetřování informovat pouze dobře zvolené osoby, seznámit zaměstnance s důsledky nedodržení mlčenlivosti, pracovat rychle a diskrétně, aby nebyl narušen běžný chod společnosti nebo aby si zaměstnanci nevšimli, že probíhá vyšetřování, případně pracovat mimo pracovní dobu. V případě, že došlo k prozrazení identity podezřelých, musí být přizpůsoben průběh vyšetřování, přičemž rozhovoru s nimi může proběhnout mimo připravený plán.

K udržení diskrétnosti vyšetřování mohou být účastníci vyšetřování z řad zaměstnanců požádáni o **zachování mlčenlivosti**. Pokud to umožňují směrnice, může být zakázáno podávat jakékoliv informace o šetření dalším osobám, případně mohou být zaměstnanci požádáni o podepsání prohlášení o mlčenlivosti. Ve většině případů však k ničemu podobnému nedochází, protože by mohlo dojít k porušení zákonů s ohledem na práva zaměstnanců.

Dalším krokem k zachování důvěrnosti šetření je správné **zacházení s informacemi**. Mezi základní pravidla patří uchovávání všech dokumentů na zabezpečeném místě, kam se dostanou pouze příslušné osoby, ochrana digitálních informací firewally, šifrováním a zaheslováním, nezanechávání dokumentů týkajících se šetření na přístupných pracovištích, uzamykání počítačů, vyhýbání se rozhovorů o případu na veřejnosti a na veřejných místech a v případě zasílání informací použít zabezpečenou výměnu.

2.5 Zdroje informací

Na začátku vyšetřování probíhá identifikace, sběr a zabezpečení všech dokumentů, které by mohly nějak souviset s případem. Tyto dokumenty tvoří základ šetření, jsou důležité při plánování průběhu a struktury. Mohou být důkazem, který potvrzuje, že podvod byl opravdu spáchán, mohou odhalit typ a způsob podvodu nebo mohou pomoci zjistit, kdo je do podvodu zapleten.

Ve většině případů jsou k dispozici pouze interní zdroje, mezi které lze zařadit účetní záznamy, karty zaměstnanců a podobně. Interní zdroje často poskytnou velké množství dokumentace, ale vyšetřovatel by neměl zapomínat, že i externí zdroje mohou přinést

důležité informace pro správné dokončení případu. Vnější zdroje mohou posloužit především v případech, kdy jde o nalezení chybějícího majetku, vypátrání svědků a podezřelých, rozkrytí majetkových vztahů u dodavatelů, jinak spřízněných nebo konkurenčních společností, či odhalení majetkových poměrů podezřelých. Všechny tyto informace pomáhají vyšetřovateli postupovat v případě, připravit podklady na interview a ve finále i získat přiznání od podezřelých. Za externí zdroje považujeme veřejné a neveřejné záznamy jako jsou různé databáze, údaje na internetu a na sociálních sítích, zprávy v médiích a další. Vyšetřovatel by měl samozřejmě dodržovat všechny právní předpisy při získávání informací, protože použití nelegálně opatřených údajů je při případném soudním sporu diskutabilní.

2.5.1 Veřejné záznamy

Veřejné záznamy jsou data shromažďovaná státními institucemi, protože jim tak ukládá zákon nebo tyto údaje potřebují, aby mohli správně vykonávat svoji činnost, přičemž různé instituce mohou vyžadovat různé informace.

Veřejně přístupné informace, o které může požádat kdokoliv, mohou být pro vyšetřovatele velmi cenné, protože je zde velká šance dozvědět se důležité věci týkající se zaměstnanců, svědků nebo podezřelých. Vyšetřovatel má rovněž možnost potvrdit nebo vyvrátit jejich výpovědi.

Veřejné záznamy lze získat z různých zdrojů a to manuálně nebo přes internet skrz webové stránky jednotlivých institucí nebo veřejně přístupné databáze. V některých případech se však k výsledkům hledání není možné dostat bez vědomí osoby, která je předmětem vyhledávání.

Před začátkem vyhledávání v různých informačních zdrojích se musí shromáždit všechny dostupné údaje o požadovaném subjektu. Čím více informací vyšetřovatel má, tím lépe může specifikovat vyhledávání. Mezi základní údaje, podle kterých lze hledat, patří jméno, narození, rodné nebo jiné identifikační číslo a adresa. Může nastat situace, kdy vyšetřovatel nezná celé jméno subjektu nebo zná pouze příjmení, které je často používané,

což znemožňuje najít požadovaná data. Mezi další otázky patří datum narození subjektu, zda vlastní nějaké profesní certifikáty, zda má kriminální minulost, zda se účastnil nějakého soudního sporu, zda podnikal nebo zda má daňové nedoplatky. Většina odpovědí na tyto otázky je dohledatelná v obchodních a firemních záznamech, na internetu nebo lze tyto informace zjistit při rozhovorech s lidmi, kteří daný subjekt znají. Při hledání záznamů o obchodních společnostech je třeba zvážit, jakou má společnost právní formu, jakou činnost provozuje a jak dlouho a kde provádí svoje aktivity, zda se účastní nebo účastnila nějakého soudního sporu, zda vlastní nemovitosti, jak financuje svůj chod, jaké daně platí a zda musí poskytovat údaje do veřejných záznamů. Odpovědi na tyto základní otázky pomohou specifikovat vyhledávání a určit, které zdroje použít.

Obrázek 6 Údaje z registru plátců DPH

Údaje o registrovaném subjektu		
DIČ:	CZ61384399 Právnícká osoba	
Obchodní firma / název:	Vysoká škola ekonomická v Praze	
Sídlo:	náměstí Winstona Churchilla 1938/4 PRAHA 3 - ŽIŽKOV 130 00 PRAHA 3	
Finanční úřad pro hlavní město Prahu Územní pracoviště pro Prahu 3, Drahobejlova 48, PRAHA 9, tel.: 283 018 111 Údaje zobrazeny dne 25.08.2015		
Údaje o nespolehlivém plátcu DPH		
Nespolehlivý plátc:	NE	
Bankovní účty určené ke zveřejnění		
	Datum zveřejnění	
1915202/0800	01.04.2013	
1828782/0800	01.04.2013	
Údaje o registraci k DPH		
Typ registrace	Registrace platná od:	Registrace platná do:
Plátc	01.01.1995	

Zdroj: Registr plátců DPH

Mezi veřejné zdroje řadíme například záznamy o nemovitostech (katastr nemovitostí³), záznamy veřejných škol, soudní rozhodnutí, obchodní rejstřík⁴, registr plátců DPH (viz. Obrázek 6), informace z burzy, záznamy u profesních organizací, informace o státních zaměstnancích apod.

2.5.2 Neveřejné záznamy

K úspěšnému ukončení vyšetřování je často zapotřebí kromě veřejně přístupných záznamů i informace z neveřejných, které jsou považovány za soukromé a důvěrné. Vzhledem k tomu, že tyto záznamy nejsou veřejně přístupné a vyšetřovatel nemá automaticky právo do nich nahlížet, je velice obtížné nebo dokonce nemožné tyto údaje získat. Navíc většina lidí není ochotná sdělovat důvěrné informace a některé instituce to mají zakázáno ze zákona. Přes všechny překážky existuje několik metod, jak se k neveřejným záznamům dostat. Nejlepší variantou je získat souhlas osoby, které se dané záznamy týkají, aby do nich vyšetřovatel mohl nahlížet. Zbylé metody už zahrnují právní kroky, které mají za úkol zajistit povolení k vyhledávání ve veřejných záznamech. Mezi nejčastější vyžadované informace patří bankovní záznamy, daňové záznamy, úvěrové záznamy, telefonní historie, informace o kreditních kartách a zdravotní záznamy.

K získání neveřejných záznamů je nutné dodržovat platnou legislativu, což by mělo být ověřeno už na začátku vyšetřování. Při použití metod jako je skrytí skutečné identity nebo vytvoření falešného důvodu k zisku informací by měli být vyšetřovatelé velmi opatrní. Za legální lze považovat oslovení známých nebo příbuzných jako starý kamarád nebo kolega podezřelého za účelem zjištění kontaktních údajů. Oproti tomu jako nelegální lze označit pokus o získání důvěrných informací jako jsou bankovní záznamy nebo historie telefonních hovorů. Proto musí vyšetřovatel před použitím těchto metod konzultovat s právním poradcem, zda se nejedná o nelegální činnost a zda požadované informace nejsou chráněny zákonem.

³ viz. <http://nahlizeniidokn.cuzk.cz>

⁴ viz. <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

2.5.3 Využití internetu

V dnešní době mají vyšetřovatelé usnadněnou práci díky dostupnosti velkého množství informací na internetu. Spoustu práce se dá udělat od počítače, zatímco dříve bylo nutné fyzicky navštěvovat všechna místa, kde se mohly nacházet relevantní údaje. Náklady na získání dat z internetu jsou velmi malé nebo nejsou žádné a hlavní otázkou je, jakými způsoby údaje o lidech a společnostech získávat. Na začátku je potřeba zkompletovat všechny dostupné informace o vyšetřované osobě jako je jméno, věk, identifikační číslo, současná nebo minulá adresa bydliště, telefonní číslo, zaměstnavatel, rodinní příslušníci, rodinný stav a místo narození. Na základě již známých údajů je provedeno vyhledávání na nejpoužívanějších vyhledávačích a dále na sociálních sítích. Dále jsou analyzována získaná data, aby bylo rozhodnuto, které skutečnosti jsou relevantní pro další hledání. Tyto údaje jsou nakonec podrobeny dalšímu zkoumání pomocí vyhledávačů a dalších zdrojů za účelem potvrzení, zda jsou tyto informace užitečné pro vyšetřování či nikoliv.

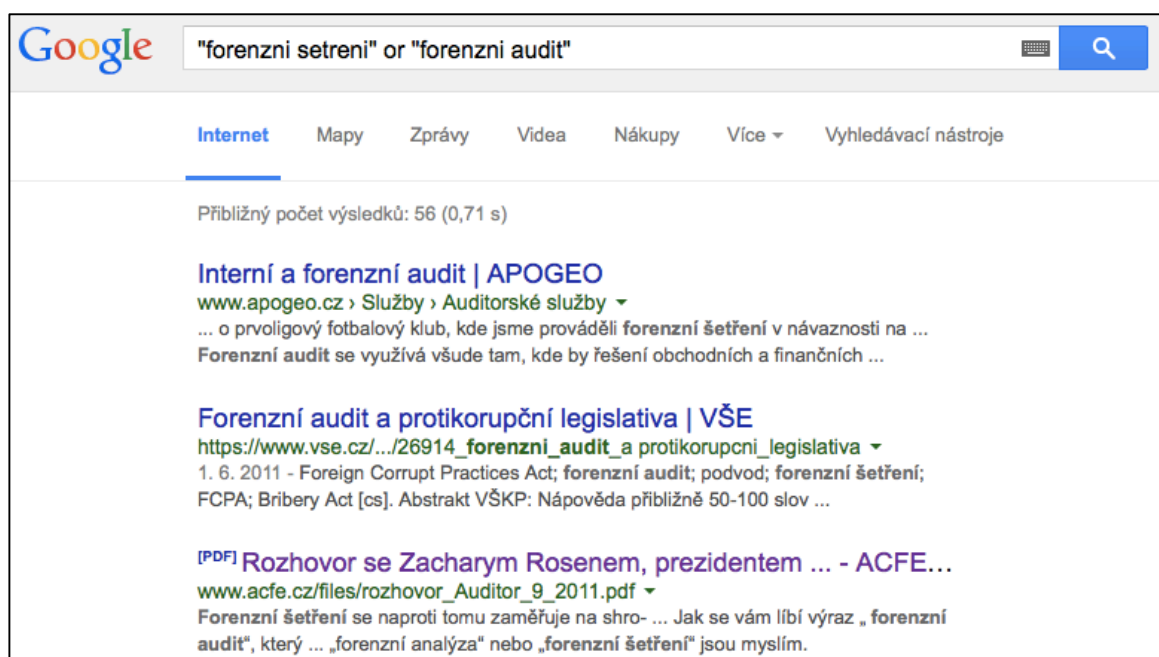
Nejčastějším způsobem hledání na internetu je použití vyhledávačů nebo meta vyhledávačů. To jsou programy, které prohledávají internetové stránky a dokumenty, hledají klíčová slova a výsledkem je seznam stránek a dokumentů, které tato klíčová slova obsahují. Přestože jsou vyhledávače nejběžnějším prostředkem pro hledání informací na internetu, kvalita výsledků je kolísavá a všechny získané údaje je nutné ověřovat. Meta vyhledávače jsou nástrojem, který zadaná klíčová slova vyhledá pomocí několika vyhledávačů najednou a zobrazí výsledky, takže není nutné provádět hledání v každém vyhledávači samostatně a výsledek je přehlednější.⁵

Základní použití vyhledávačů je velice rychlé a jednoduché, ale výsledky často neodpovídají představám. Proto je vhodné, aby se vyšetřovatel orientoval ve správném zadávání dotazů. Všechny vyhledávače mají své limity, ale největším omezením bývá neznalost uživatelů o možnostech, které tyto nástroje poskytují. Nejlepší je začít výběrem vhodných klíčových slov, přičemž by měly být dvě až tři. Pokud je výsledek hledání příliš

⁵ například <http://queryserver.dataware.com/web.htm> nebo <http://www.globalsearch.cz>

obsáhlý nebo nerelevantní, je na místě použít pokročilé možnosti hledání a lépe tak kontrolovat jaké výsledky budou zobrazeny. K tomu slouží vyhledávací operátory, což jsou symboly a slova, které slouží vyhledávačům k lepšímu pochopení zadaných klíčových slov. Operátory umožňují rychleji nalézt relevantnější informace a vyhledávání je díky nim efektivní. Různé vyhledávače mohou používat různé operátory nebo je jinak využívat, proto vždy existuje nápověda ke konkrétnímu vyhledávači, kde lze najít návod k pokročilému vyhledávání a použitým operátorům.⁶ Využití těchto operátorů ilustruje Obrázek 7.

Obrázek 7 Použití operátoru " pro vyhledání přesného výrazu a operátoru or pro vyhledání jednoho ze dvou výrazů



Zdroj: Výsledky vyhledávání vyhledávače Google

Pro vyhledávání konkrétních údajů lze využít některé veřejné databáze, které jsou k dispozici na internetových stránkách státních institucí. U těchto databází může nastat problém v případě, že vyšetřovatel chce získat kopii záznamu, který obsahuje požadované informace, protože databáze neobsahují samotné dokumenty, ale pouze údaje z nich. A získat kopii originálu je často náročné nebo nemožné bez souhlasu subjektu, kterého se záznam týká. Dalšími omezeními při vyhledávání ve veřejných databázích mohou být různá

⁶ například <https://support.google.com/websearch/answer/2466433?hl=cs>

omezení při poskytování informací, rozdělení kompetencí mezi jednotlivé instituce, přičemž každá shromažďuje pouze údaje v rozsahu její působnosti, nekompletní přepis originálních záznamů, nespolehlivost některých databází, nutnost ověřit správnost a aktuálnost získaných informací, internetové záznamy nemusí obsahovat celou historii a stejně jako u vyhledávačů výsledky mohou mít nevyrovnanou kvalitu.

Na internetu existují databáze, soubory nebo zabezpečené stránky, které běžné vyhledávače nejsou schopny prohledat, proto existují internetové stránky umožňující vyhledávat i na těchto místech. Stejně tak existují nástroje, které pomáhají vyhledávat v historických internetových záznamech, které už nejsou k dispozici. Může se jednat o smazané příspěvky, staré verze internetových stránek nebo obsah, který autor stáhnul.

Dalším užitečným nástrojem mohou být sociální sítě. Lidé zde sdílí mnoho informací o svém životě aniž by se starali o zabezpečení a díky tomu může vyšetřovatel získat mnoho dat o podezřelých a objevit potenciální svědky. V poslední době už vznikají speciální nástroje, díky kterým lze snadno prohledávat obsah sociálních sítí a dá se očekávat, že v budoucnu budou hojně využívány.

Internetové zdroje a hlavně sociální sítě poskytují údaje, které mohou být snadno smazatelné a proto je nutné při nalezení relevantních dokumentů ihned všechno zaznamenat. Záznam je možné vytvořit pomocí tvorby snímku obrazovky se zobrazenou informací, tisku nebo uložení daného dokumentu nebo stránky, použití softwaru pro záznam dění na obrazovce, anebo pomocí speciálního programu zaznamenat a archivovat kompletní obsah internetové stránky včetně odkazů.

2.6 Práce s dokumenty

Během vyšetřování dochází k hromadění velkého množství dokumentů a vyšetřovatel musí být schopný rozpoznat jejich relevanci k případu a vědět, jak je uchovávat.

Na začátku šetření ještě není možné s jistotou určit relevanci získaných dokumentů, proto je třeba mít všechny archivované v určité struktuře. Mezi pravidla práce s dokumenty patří získání originálu, když je to možné, vytvoření kopie pro běžnou práci a archivace

originálu, přičemž by se s ním mělo zacházet velice opatrně pro případ nutnosti dalšího zkoumání například kvůli otiskům prstů. Při archivaci je důležité mít zaveden přehledný systém, aby dokumenty byly snadno a rychle dohledatelné.

2.6.1 Získávání a archivace důkazní dokumentace

Vyšetřovatelé mohou získávat dokumenty různými způsoby. V případech, kdy se jedná o firemní dokumentaci, je její získání jednoduché, ale pokud se jedná o citlivá data o podezřelých je situace složitější a bez písemného svolení není možné se k nim dostat.

Získané důkazy mohou být přímé nebo nepřímé. Přímé důkazy mají bezprostřední vazbu na určitou otázku, zatímco nepřímé potvrzují nebo vyvrací nějaký fakt až ve svém důsledku.

Nesprávná archivace získaných dokumentů může být při vyšetřování komplikací, proto je dobré hned na začátku zvolit vhodný systém třídění (například podle svědků nebo transakcí). Během shromažďování dokumentů není doporučováno zakládat je chronologicky, protože je následné hledání v nich dosti obtížné. Dobrým způsobem je také uchovávání klíčových dokumentů zvlášť, aby k nim byl snadný přístup. Pokud je dokumentů velké množství, doporučuje se dokumenty označovat kódem a vytvořit databázi, kam se zanesou pouze základní informace.

2.6.2 Zkoumání podvodných dokumentů

Vyšetřovatel při své práci přijde do styku s množstvím dokumentů jako jsou faktury, objednávky, smlouvy, dohody apod. Řada dokumentů může být zfalšována nebo upravena a vyšetřovatel by měl mít povědomí o těchto praktikách, aby byl schopen identifikovat náznaky takového jednání. Pokud existuje podezření na padělané dokumenty, je vhodné povolat experta, jehož závěry mohou pomoci rozvinout nebo potvrdit vyšetřovací teorii, potvrdit nebo vyvrátit tvrzení svědků či podezřelých, připravit důkazy před rozhovory s podezřelými nebo určit viníka díky analýze rukopisu.

Při analýze dokumentů se nejčastěji setkáváme se zkoumáním podpisových vzorů, rukopisů, možností různých úprav, vytváření kopií a odhadováním stáří. Existuje celá řada

možností, jak padělat nebo upravit doklady a proto bývá nutné provést šetření, zda nedošlo k padělání podpisu, komu patří daný rukopis, zda a jakým způsobem byl dokument změněn, kdy a jak byl doklad vytvořen, jestli se nejedná o padělek a další. Důležité je vnímat i detaily jako je přeložení stránek nebo druh papíru použitý na jednotlivé stránky. Objevují se i roztrhané, rozstříhané, ohořelé a jinak poškozené dokumenty, kdy je třeba pokusit se je alespoň částečně obnovit.

Jak již bylo zmíněno, dokumenty neslouží jenom jako zdroj informací, ale může se jednat i o důkazní materiál a proto je třeba s nimi jednat obezřetně. S originály dokumentů by mělo být co nejméně manipulováno a měly by být pečlivě uschovány, aby při případném soudním sporu bylo prokazatelné, že nedošlo k žádným dodatečným úpravám. Doklady je vhodné vkládat do obálek, na které se zaznamenají doplňující informace a evidenční záznam. Vyšetřovatelé pak pracují pouze s kopiemi a originály poskytují expertům k podrobné analýze.

Expertí na zkoumání dokumentů při své práci používají vědecké postupy a speciální vybavení, ale i vyšetřovatelé by měli znát základní znaky podezřelého dokumentu. Padělaný podpis může být odhalen pomocí porovnání podezřelého podpisu s originálem. Mohou se objevit různé nepravidelnosti a další odlišnosti, ale je zapotřebí vzít v úvahu fyzický a psychický stav osoby, jejíž podpis je zkoumán. U delších dokumentů jako jsou smlouvy apod. může být nahrazena nebo změněna některá strana. K jejímu odhalení mohou být jednotlivé strany zkoumány proti světlu, zda se neliší v bělosti, tloušťce, průsvitnosti atd., což by mohl být znak určitého zásahu. Pohledem proti světlu lze odhalit i rozdíly v použitém inkoustu, přepsaná nebo smazaná místa a další zásahy do textu. Úpravy v textu může odhalit i různé odsazení jednotlivých řádků. Padělané dokumenty jako certifikáty, licence a doklady totožnosti je možné odhalit pouhým porovnáním s originálem, kdy je potřeba dát pozor na to, aby aktuálnost originálu odpovídala padělku. Pokud na základě těchto znaků vznikne podezření, je věc předána na posouzení expertovi.

2.7 Interview

Interview slouží k získání informací pomocí otázek a odpovědí. Není jako běžná konverzace, ale má danou strukturu a cíl. Při přípravě rozhovoru by měl vyšetřovatel vědět, jaký je jeho cíl a co všechno chce zjistit. Neměl by zapomenout prostudovat dosavadní zjištění a dostupné informace, aby nepřehlédl důležitá fakta. Ještě před začátkem rozhovorů by mělo být naznačeno, co se od potenciálních svědků lze dozvědět a jaká je nejlepší cesta k získání těchto informací. Interview s nejvíce ohroženými nebo podezřelými svědky probíhá až v poslední fázi, kdy mají vyšetřovatelé k dispozici dostatečné množství dat.

Rozhovory by se měly konat v prostředí, kde se svědci budou cítit příjemně a bezpečně, ale nedoporučuje se vybírat kanceláře nebo domy svědků. S přihlédnutím k okolnostem případu by měl být vybrán vhodný člen týmu k vedení interview. Spíše, než seznam otázek, by měl vyšetřovatel mít připraven nástin klíčových bodů, které chce se svědkem probrat spolu s důkazy, které chce předložit a měl by vědět, jaké důkazy chce získat.

Interview by mělo mít dostatečnou délku a hloubku, aby se podařilo odhalit relevantní fakta. Často se stává, že rozhovory přinášejí spíše méně než více informací. Od začátku by mělo být jasné, co je a co není relevantní. Nepodstatná a nepotřebná tvrzení mohou akorát zkomplikovat získání důležitých informací. S interview by se nemělo příliš otálet, protože čím déle po podezřelé události, tím více detailů svědci zapomenou. Důležitou vlastností těchto jednání je slušnost a nestrannost.

Vyšetřovatelé, kteří provádějí interview, musí mít vhodné vlastnosti, aby s nimi svědci byli ochotni sdílet informace. Výpovědi by neměly být přerušovány nevhodnými otázkami, protože většina podstatných tvrzení je vyřčena dobrovolně spíše než jako odpověď na konkrétní otázku. Svědci by také měli cítit, že vyšetřovatel jim naslouchá, má o ně zájem, jedná s nimi slušně a nechce z nich dostat úplně všechno, ale jenom důležité informace. K uvolnění atmosféry může posloužit určitá neformálnost jednání, protože přílišný důraz na získání autority může negativně ovlivnit ochotu svědka mluvit. Dále je nutné přistupovat k rozhovoru bez předsudku a snažit se to dát najevo, aby nevznikl pocit,

že se vyšetřovatel snaží pouze formálně potvrdit své závěry. Vyšetřovatel se v souvislosti s interview musí chovat profesionálně, takže by měl přijít včas, mít vhodné oblečení a jednat se svědkem poctivě. Důležité samozřejmě je, aby dotazovaný neměl pocit, že mu poskytnutím svědectví hrozí nějaké nebezpečí nebo že přímo on je podezřelý, protože pak by zmizela veškerá ochota sdílet informace.

Ani u rozhovorů se nesmí zapomenout na právní systém a to hlavně v případech, kdy dochází k přiznání. Během rozhovoru je důležité řídit se zákonnými postupy, na což by vyšetřovatel měl být předem připraven. Samozřejmě není možné držet svědky zavřené v nějaké místnosti nebo jim bránit v odchodu od interview. Častá otázka se týká nahrávání během rozhovoru. V mnoha zemích je nahrávání povoleno pouze se souhlasem všech zúčastněných stran, proto by vždy měla předcházet diskuse s právníkem, jaká je situace u konkrétního případu. Pokud existuje možnost nahrávat bez souhlasu, stojí za zvážení zda ji nevyužít, protože nedochází k narušení průběhu výslechu otázkami o svolení.

Během rozhovoru by mělo být svědkovi umožněno vyjádřit své nápady a pocity a přitom by ho měl vyšetřovatel navádět tak, aby od něj získal požadované informace. Přesvědčování hraje roli při snaze svědkovi něco dokázat nebo ho odhodlat k nějaké akci. Při interview by měl mít vyšetřovatel na paměti, že vnitřní rozpoložení záleží na situaci v jaké se dotazovaný nachází a pokud se cítí vinen, bude to mít následky na jeho vnější chování. Výměna informací je základním kamenem rozhovoru a protože se jedná o výměnu, je důležité, aby vyšetřovatel nejen získával informace, ale také předával, jelikož přílišná uzavřenost nemusí působit důvěryhodně. Samozřejmě je nutné mít správně nastaveno, co všechno může být u interview řečeno, aby nedošlo k vyzrazení důležitých faktů.

2.7.1 Pomůcky při interview

Během rozhovoru je vhodné zapisovat si poznámky, aby vyšetřovatel nezapomněl či nesprávně interpretoval některé informace. Psaní obsáhlých poznámek může velice zdržovat a narušovat výpověď svědka, proto je lepší zaznamenávat pouze klíčová slova a fráze a na konci rozhovoru si všechny poznámky zkontrolovat, ověřit a případně rozšířit. Na druhou stranu je třeba si zapsat doslovné znění tvrzení v případě, že se jedná o zásadní

informaci pro celý případ. Rozdílná situace nastává při nahrávání celého interview, kdy není potřeba dělat si poznámky během rozhovoru, ale díky záznamu lze vytvořit shrnutí důležitých faktů až následně. Tento způsob je vhodný, protože svědek nevidí, kdy si vyšetřovatel zapisuje poznámky a jaké informace považuje za důležité. Problémem může být menší otevřenost dotazovaných při vědomí, že je jejich výpověď zaznamenávána.

Vyšetřovatel by v průběhu celého rozhovoru neměl zapomínat udržovat oční kontakt. I když si dělá poznámky, pořád by měl mít na vědomí, že oční kontakt pomáhá vytvořit více osobní a uvolněnou atmosféru a svědek díky tomu získává pocit, že je pečlivě naslouchán.

Během interview by vyšetřovatel neměl dávat najevo své emoce. Při zaznamenávání poznámek musí zůstat klidný, aby nedával najevo, které informace jsou pro něj důležité nebo nějakým způsobem překvapující.

Nejzákladnější pravidlo týkající se interview je, že by měl být vždy rozhovor jen s jedním svědkem. V případě účasti více než jednoho svědka by docházelo k vzájemnému ovlivňování výpovědí, proto je nutné se tímto pravidlem řídit.

Dalším důležitým pravidlem je udržení soukromí. Rozhovor by měl probíhat na klidném místě mimo zraky ostatních zaměstnanců. Lidé jsou velice citliví na zachování soukromí při poskytování důvěrných informací.

2.7.2 Typologie otázek

Existuje pět základních typů otázek, které jsou během interview používány. Patří sem úvodní, informační, závěrečné, otázky sloužící k ověření věrohodnosti a nakonec otázky vedoucí k přiznání.

Celé šetření probíhá podle plánu, postupuje se od obecných až ke specifickým záležitostem a stejně je to i u rozhovorů. Nejdříve je interview vedeno se svědky, kteří jsou od podezření nejvzdálenější a postupuje se až k samotným podezřelým. První rozhovory jsou vedeny za účelem získávání informací, pro vyslýchané nejsou žádnou hrozbou ani konfrontací a měly by se vést v uvolněné atmosféře. V těchto úvodních rozhovorech není

využíváno všech pět typů otázek, ale jen úvodní, informační a závěrečné. Pokud má vyšetřovatel pocit, že nedostává pravdivé odpovědi, používá typ otázek, které mají pomoci rozhodnout o věrohodnosti dotazovaného. Za předpokladu, že při interview všechno napovídá vině podezřelého, přistupuje vyšetřovatel k dotazům, které mají vést k přiznání.

Úvodní otázky slouží ke splnění úvodních cílů. Jedná se o samotné zahájení rozhovoru, seznámení se, vzniku vzájemného porozumění a důvěry a získání souhlasu vyslychaného ke spolupráci, případně k seznámení se s rozsahem rozhovoru.

Jakmile jsou splněny úvodní úkoly, přechází se k části získávání informací. Může se jednat o otázky týkající se například účetního nebo kontrolního systému, sběru dokumentů či nastavení procesů ve společnosti. Informační otázky nejsou konfrontační ani nějakým způsobem nebezpečné a slouží k shromažďování objektivních a věcných skutečností. Opět se postupuje od obecných až ke konkrétním záležitostem, případně od známých k neznámým a novým faktům a otázky by na sebe měly plynule navazovat. Během rozhovorů jsou používány tyto tři typy dotazů: otevřené, uzavřené a polootevřené. Otevřené otázky by měly svědka přimět k rozvinutější odpovědi než v případě uzavřených, kde očekáváme odpověď ano nebo ne. Uzavřené jsou používány k získání odpovědi na konkrétní otázky, zatímco u otevřených je očekáváno vyslovení názoru nebo rozvedení daného problému. Polootevřené dotazy směřují k specifické odpovědi, která je často obsažena přímo v otázce. Používají se k ověření již známého faktu, přičemž dotazovaný nemá tolik prostoru k odvedení pozornosti od tématu jako u otevřených otázek. Pokud je vyšetřovatel s průběhem rozhovoru spokojen a nemá podezření, že odpovědi, které dostal, jsou nevěrohodné, pokračuje k závěrečným otázkám.

Závěrečné dotazy slouží ke shrnutí a potvrzení zjištěných informací, aby se vyšetřovatel ujistil, že nedošlo k nedorozumění. Dále doplňuje další údaje, které v průběhu nebyly zmíněny a nakonec následuje uzavření rozhovoru, případně domluva na další spolupráci.

Pokud má vyšetřovatel potřebu ověřit věrohodnost dotazovaného, pokračuje doplňujícími otázkami. Pokládání dotazy začínají u obecných témat a postupují k citlivějším

a osobnějším, přičemž se týkají právě podvodného jednání a reakcí na něj. Pozorováním verbálních a neverbálních projevů se tazatel snaží zjistit, zda je možné věřit získaným odpovědím. Mezi verbální projevy patří tón a výška hlasu, hlasitost a rychlost řeči. Dále sem můžeme zařadit použitý slovosled, použité výrazy, styl odpovědí na určité otázky, ale také gesta, která nahrazují slovní vyjádření (například kývnutí hlavou jako souhlas). Jako neverbální projev lze označit individuální řeč těla, která doplňuje slovní tvrzení.

Při dotazech sloužících k přiznání podezřelého je důležité správné načasování. Dochází k nim až v závěru vyšetřování, kdy už jsou shromážděny informace a důkazy ze všech ostatních zdrojů a lze z nich učinit závěr. Tyto otázky slouží buď k vyvrácení nebo potvrzení viny a případně k přesvědčení podezřelého k podepsání prohlášení, kde uznává předložené důkazy a souhlasí se svojí vinou. Při pokládání těchto otázek je důležité, aby vyšetřovatel dbal na všechna práva, která podezřelý má.

2.8 Skryté šetření

Jednou z vyšetřovacích technik, jak získat důkazní materiál, je skryté šetření. Principem skrytého šetření je nevědomost podezřelých, že probíhá vyšetřování podvodu a existují dvě formy - utajené a sledovací. Při utajovaném šetření pracuje vyšetřovatel přímo s osobami, které mohly přijít s podvodným jednáním do styku, a jeho cílem je od nich získat důkazní materiály, přičemž se snaží zakrýt a zamaskovat skutečné důvody vedoucí k jeho aktivitě. Vyšetřovatel chce čerpat informace přímo, místo čekání na shromáždění dat z jiných zdrojů a vydává se za někoho jiného, aby dokázal získat požadované důkazy.

Při sledování nedochází přímo ke kontaktu s osobami, u kterých existuje podezření na páčání podvodného jednání. Probíhá pouze pozorování, aby vyšetřovatel mohl zjistit, jak se podezřelý chová, s kým se stýká apod.

Skryté šetření je velice náročné na správné plánování. Při správném načasování a provedení může odhalit skutečnosti, které nelze nebo jen velice obtížně získat jinou cestou. Na druhou stranu, pokud se v průběhu něco pokazí, může dojít k nenávratnému zničení celého vyšetřování.

Ještě před začátkem skrytého šetření by měl být vytvořen záznam o důležitých aspektech. Mělo by se zde objevit na základě jakých skutečností k tomuto kroku dochází, jaké informace chce vyšetřovatel zjistit, kdo patří mezi podezřelé osoby, kdo bude do této akce zapojen a kdo rozhoduje a provádí dohled.

Získané informace mohou například pomoci odhalit místo, kde je ukryto kradené zboží, zjistit, jakým způsobem je podvod prováděn, blíže se seznámit s osobami zapojenými do podvodu a odkrýt další související skutečnosti. Šetření musí probíhat s velkou opatrností, aby nedošlo k odhalení a prozrazení faktu, že existuje podezření na spáchání nebo páchání podvodného jednání. O skrytém vyšetřování by měly být informovány pouze osoby, které o něm musí vědět a nemohou ho nijak ohrozit.

2.9 Digitální šetření

Neustále rozšiřování moderních technologií ovlivňuje i vyšetřování podvodů. Nejen počítače, ale i tablety a chytré telefony jsou ve firmách denně využívány a proto s nimi vyšetřovatelé musí pracovat v rámci hledání důkazů. Moderní technologie mohou být z hlediska vyšetřování zapojeny jako cíl podvodu, nástroj podvodu nebo zdroj důkazů. V prvním případě se jedná o různé krádeže samotného hardwarového nebo softwarového vybavení, neoprávněné vniknutí do systému, zneužití nebo nedovolené použití softwaru atd. V druhém případě je počítač nebo jiný prostředek považován za nástroj k provedení podvodu a v posledním případě vyšetřovatel hledá důkazy v datech uložených pomocí moderní techniky.

Ve vyšetřovacím týmu by neměl chybět specialista na IT, který dokáže vyhledávat, obnovovat, shromažďovat, uchovávat, zpracovávat a připravovat data pro použití při vyšetřování nebo při soudním sporu. V některých případech není těžké získat data, například protože je má podezřelý uložené na disku svého počítače, ale častější variantou bývá, že data týkající se podvodu jsou smazána nebo poškozena a je na specialistovi, aby obnovil původní záznamy.

Mezi úkoly IT specialisty patří obnovení smazaných a dalších dat, které nebyly přepsány (patří sem i automaticky mazané a automaticky ukládané dočasné soubory), seznamu tisknutých dokumentů, smazané historie prohlížených internetových stránek, komunikace pomocí internetových služeb, seznamu finančních transakcí zadaných na daném počítači, dokumentů, které byly vytvořeny, prohlíženy nebo upravovány, přestože nedošlo k jejich uložení, kopírovaných, poškozených nebo přesunutých dat, údajů o čase a datu kdy došlo k manipulaci s daty nebo kompletně smazaného disku.

Čím jsou technologie pokročilejší, tím lépe dokážou počítače zaznamenávat, jak je uživatelé používají a díky tomu jsou specialisté schopni odhalit spoustu informací, dat a dokumentů, které mohou souviset s podvodným jednáním. Pro digitální šetření existují speciální programy, které jsou při získávání digitálních důkazů nápomocné a velmi ulehčují práci IT specialistům. Samozřejmě i digitální šetření závisí na konkrétním případě a ne vždy je nutné využít služeb specialisty.

2.10 Datové analýzy

Během vyšetřování jsou shromažďována data z různých zdrojů jako jsou například smlouvy, účetní výkazy nebo záznamy z rozhovorů. Cílem datových analýz je spojit všechny zdroje dohromady a zkoumat je jako celek. Díky nim je možné zkoumat velké množství komplexních dat místo toho, aby se vybíraly pouze vzorky a na jejich základě se tvořily závěry, které nemusí být pravdivé. Při provádění analytických testů by měli vyšetřovatelé postupovat kreativně a pracovat se strukturovanými i nestrukturovanými daty, aby zachovali krok s podvodníky, kteří se samozřejmě snaží používat více a více sofistikovanější metody, jak podvod zakrýt.

Data můžeme rozdělit do dvou skupin a to na strukturovaná a nestrukturovaná, jak bylo zmíněno výše. Strukturovaná data lze najít v databázích, kde jsou organizovaně uložena. Mohou to být například záznamy prodeje, nákupů a proběhlých plateb nebo finanční výkazy. Na druhou stranu nestrukturovaná data nemají žádný řád ani klíč, jak s nimi pracovat. Jedná se o elektronickou komunikaci, procesní dokumentaci, smlouvy, aktivitu na

sociálních sítích, informace z médií apod. Vyšetřovatelé během šetření pracují se všemi daty a snaží se mezi nimi najít souvislosti.

V dnešní době je již většina informací v elektronické podobě. Jedná se o účetní záznamy, marketingová data, zákaznické údaje, dodavatelské seznamy, prodejní historii, elektronickou korespondenci a další. Důkazy usvědčující podvodné jednání mohou být kdekoli v těchto datech a při běžném testování vzorků jsou často velice těžce odhalitelné. Pro vyšetřovatele jsou k dispozici speciální softwarové nástroje, které zvládnou prohledat a zanalyzovat velké množství dat. Během šetření jsou prováděny dvě hlavní činnosti v souvislosti s daty a to získávání dat (data mining) a analýza dat. Díky těmto metodám je možné předpovídat budoucí trendy, hledat mezery v kontrolních procesech nebo odchylky v účetních zápisech. Při správném použití mohou odhalit podvodné jednání mnohem dříve než klasické metody.

Při získávání dat jde o prohledávání velkých objemů dat a hledání nějakých vzorů nebo schémat. Při šetření lze data mining použít k hledání indikátorů, které ukazují na možný podvod. Může se jednat o hledání určitých specifických transakcí, podezřelých opakujících se schémat nebo vztahu mezi položkami, kde by žádný vztah existovat neměl. Data lze získat ze softwaru instalovaného na počítačích nebo telefonech zaměstnanců, záznamů o pohybu firemních automobilů, telefonních záznamů nebo bezpečnostních systémů. Zdrojem mohou být i manuální záznamy o návštěvách na pracovišti, plánovaných schůzkách, platbách v hotovosti a další. Když vyšetřovatel objeví zdroj dat, měl by zjistit, jak jsou tato data uchovávána a zpracovávána, aby případně mohl provést úpravu formátu do použitelné podoby. Dále je nutné zkontrolovat zabezpečení, aby se ujistil, že jsou záznamy kompletní a neporušené.

Analýza spočívá ve statistickém procesu analyzování dat za účelem odhalení odchylek, nepravdivostí, chybějících kontrol a znaků podvodu. Provedení analýzy vyžaduje několik kroků. Na začátku je plánování, kdy vyšetřovatel zhodnotí dostupné údaje, stanoví cíle a rozsah testování, zkoumá možné rizikové oblasti a rozhodne, kde mohlo dojít k podvodu. V přípravné fázi je rozhodnuto o použitých datech, která jsou shromážděna,

ověřena a připravena na testování. Následuje analýza a hodnocení výsledků. Vyšetřovatel musí zjistit, zda objevené nesrovnalosti jsou způsobeny záměrnou manipulací nebo pouhou chybou a případné indikátory podvodného jednání podrobit detašování.

2.11 Příprava zpráv

Důležitou součástí vyšetřování podvodu je dokumentace závěrů. Závěrečná zpráva je důležitým dokumentem pro případný soudní spor a často rozhoduje o jeho výsledku. U soudu slouží k představení důkazů a shrnutí všech známých skutečností nezbytných k posouzení případu. Pro vyšetřovatele je kvalitně zpracovaný výstup dobrou referencí pro jeho další práci, přičemž dobře zpracovaná zpráva neobsahuje informace nesouvisející s případem, ale soustředí se na zásadní skutečnosti. Nutnost vytvoření závěrečné zprávy vytváří v průběhu šetření tlak na důkladnou dokumentaci celého procesu. Pro každé tvrzení uvedené v závěrečné zprávě musí existovat spolehlivý důkaz a kvalita provedených analýz by měla být na profesionální úrovni. Při přípravě zpráv je důležité plánování. Vyšetřovatel musí mít představu o tom, jaký výstup je od něj očekáván a jaké informace chce v průběhu šetření zjistit.

2.11.1 Charakteristika dobré zprávy

Každá zpráva musí obsahovat pouze přesné údaje. Nepřesnosti mají vliv na důvěryhodnost nejen celé práce, ale také jejího autora. Všechny kroky by měly být pečlivě zaznamenané. Rozhovory nemusí být přepsány slovo od slova, ale důležité je zapsat relevantní skutečnosti. Všechna data a zásadní informace musí být potvrzeny ještě před sepsáním zprávy. Pokud jsou přikládány přílohy, je zapotřebí je důkladně popsat.

Sdělované informace musí být podány co nejsrozumitelněji. Ve zprávě by se měly objevit pouze objektivní údaje bez osobních názorů a soudů. Pokud je to vhodné, lze využít i přesnou citaci důležité výpovědi. Závěrečná zpráva se může dostat do rukou různým lidem a proto není vhodné v ní používat slang nebo specializovanou terminologii. Jestliže zpráva obsahuje odborné výrazy, musí být použity správně a měly by být vysvětleny.

Zpráva podává nestranné a relevantní informace. Vyšetřovatel musí pečlivě zvážit, které skutečnosti jsou pro případ rozhodující a pouze s těmi ve zprávě pracovat. Přestože by se zde měly objevit jenom informace související s šetřením, je v některých případech těžké rozhodnout, které to jsou. Za těchto okolností je vhodné uvést veškeré skutečnosti.

Zprávy by měly být připravovány včas. Průběžné zaznamenávání událostí a předávání zpráv snižuje riziko, že bude nějaká informace zapomenuta. Zápisy z interview by měly být prováděny co nejdříve po jejich skončení, aby nedošlo k vynechání podstatných zjištění. Stejně tak by měla být závěrečná zpráva zhotovena v co nejkratším čase po skončení vyšetřování.

2.11.2 Zásady přípravy

Vyšetřovatelé musí rozlišovat rozdíl mezi dosaženými závěry a svými vlastními názory. Při vytváření závěrů musí být vyšetřovatelé velice obezřetní. Ve většině případů jsou zveřejněné závěry naprosto evidentní a není nutné je dlouze vysvětlovat, ale mohou se objevit i situace, kdy je vhodné jim věnovat více pozornosti. Na druhou stranu, ve zprávách by se neměl objevovat osobní názor vyšetřovatele, který nemůže rozhodovat o vině nebo nevině podezřelých, protože to není v jeho kompetenci. Stejně tak by se měl vyhnout hodnocení věrohodnosti dotazovaných svědků nebo podezřelých. Pokud je vyšetřovatel přesvědčen, že dotazovaný nemluvil pravdu, může to dokázat zveřejněním tvrzení, které jsou v rozporu s ostatními důkazy.

Při hodnocení procesních záležitostí jako například kvalita interních kontrol, shoda s účetními pravidly nebo včasná signalizace hrozby podvodu je naopak vyjádření názoru důležité, protože v týmu pracují odborníci na jednotlivé oblasti a jejich hodnocení mohou být pro společnost velmi prospěšná.

Když je vyšetřovatel přesvědčen, že podvod byl spáchán, může pro něj být náročné učinit závěr vyšetřování bez toho, aniž by vyjádřil svůj vlastní názor. Komplikací často bývá, že sám zadavatel zakázky chce, aby se v závěrečné zprávě objevil subjektivní pohled vyšetřovatele. Přesto všechno je důležité, aby byla zachována objektivita a do zprávy se

dostaly pouze skutečnosti, ze kterých si její čtenář sám dokáže vyvodit správné závěry. Pouze v případě odborných záležitostí, se kterými by mohl mít čtenář problémy a mohlo by dojít k nedorozumění, je vhodné, aby vyšetřovatel sdělil svůj názor na danou věc.

Komplikace může nastat při nesprávném zacházení s důkazy, proto se vyšetřovatel musí držet všech postupů, jak s nimi nakládat, aby nedošlo k porušení jejich důvěryhodnosti. Většina důkazů je v listinné podobě a jestliže chce vyšetřovatel ty nejdůležitější zařadit do závěrečné zprávy, neměl by přikládat originály, ale pouze kopie. Stejně tak při soudním řízení když si soud vyžádá originální dokumenty, před jejich odevzdáním je vhodné opatřit si jejich duplikáty a nechat je ověřit.

2.11.3 Uspořádání informací

Vzhledem k množství nabíraných dat musí být informace v předávaných zprávách dobře uspořádány. Existují dva přístupy k řazení informací. Chronologické členění prezentuje skutečnosti v pořadí v jakém došlo k jejich odhalení. Organizace odpovídá průběhu vyšetřování a postupnému rozkrývání případu. Čtenář ve zprávách sleduje jednotlivé kroky, které byly podniknuty a může si udělat obrázek v jaké fázi se vyšetřování nachází. Stejným způsobem jsou pak připravovány i záznamy z rozhovorů. Druhý přístup je založen na členění podle jednotlivých oblastí, kterým se vyšetřovatel během šetření věnuje.

2.11.4 Čtenáři

Jak už bylo zmíněno, při přípravě zpráv je nutné myslet na to, kdo všechno ji bude číst. Reporty se mohou dostat do rukou veřejnosti nebo konkurenci a vyšetřovatel na to musí myslet. Zpráva by měla odpovídat na základní otázky jako kdo, co, kdy, kde, proč a jak, aby čtenář pochopil všechny souvislosti a nepotřeboval další podklady nebo vysvětlení.

Nejčastějšími čtenáři budou představitelé šetřené společnosti, ale v případech, kdy zprávy budou dostupné i veřejnosti, je žádané, aby se v nich neobjevily interní informace o společnosti. Proto může dojít k sestavení dvou reportů, kdy jeden je určen veřejnosti a druhý zástupcům společnosti. Při soudních sporech se ke zprávám dostanou i soudci a právníci. Pro ně musí být report srozumitelný, ale hlavně nesmí obsahovat žádné chyby,

opomenutí nebo nepřesnosti a proto je velmi důležité, aby si vyšetřovatel byl jistý i těmi nejmenšími detaily. V některých situacích se report dostane do rukou i médiím a pro tento případ je třeba, aby se do něj nedostalo příliš důvěrných informací, stejně jako musí být všechny závěry zřejmé a správně formulované.

2.11.5 Struktura zpráv

Vzhledem k rozdílům mezi jednotlivými případy a společnostmi a originalitou každého z nich, neexistuje jednotný formát, který by byl použitelný na všechny. Vyšetřovatel se může držet určitého standardního formátu, od kterého se může odrazit a který mu dokáže uspořít cenný čas. Standardní report obsahuje pozadí případu, základní informace, rozsah a cíle provedeného šetření, zvolený přístup, zjištěné skutečnosti, shrnutí celého vyšetřování, důsledky a doporučení.

V části o pozadí případu se objevují stručné informace o důvodu, který vedl k vyšetřování, kdo ho inicioval a jak byl sestaven vyšetřovací tým. Další část se věnuje průběhu vyšetřování a činnostem, které byly provedeny. Na konci tohoto oddílu je prezentován výsledek celého šetření. V pasáži o cílech a rozsahu je uvedeno zadání zakázky, jaké byly stanoveny cíle a které oblasti jsou vyšetřovány. Informace o přístupu dokumentují složení vyšetřovacího týmu, zvolené postupy (jaké záznamy byly kontrolovány a jaké analýzy byly provedeny) a údaje o vyslýcháných osobách. Nejobsáhlejší oddíl tvoří informace o zjištěných skutečnostech. Zde je popsáno jaké úkoly plnil vyšetřovací tým a co při nich zjistil. Informace by měly být dostatečně detailní, aby čtenář dokázal vše pochopit, ale na druhou stranu je třeba nezahltit čtenáře fakty. V této části je vhodné použít buď chronologické nebo tématické členění informací, aby se čtenář dokázal lépe orientovat. Shrnutí celého vyšetřování je velice podobné závěru druhé části týkající se dosažených výsledků a je zde popsán závěr šetření. Následující oddíl shrnuje důsledky zjištěného podvodu na poškozenou společnost. Jsou odhadnuty škody, které společnost utrpěla nebo v budoucnu může utrpět. Závěrečná část týkající se doporučení je dobrovolná a může tvořit i samostatný dokument. Vyšetřovatel navrhuje akce, které by měly následovat a které pomohou zlepšit zabezpečení proti dalším podvodům.

2.11.6 Přiložené dokumenty

Hlavní součástí přiložených dokumentů jsou záznamy z výpovědí a shromážděné důkazy. Pro každý rozhovor a každý získaný důkaz by měl existovat zvláštní záznam, kde je uvedeno číslo dokumentu, jméno vyšetřovatele, název případu, předmět záznamu a datum. V případě interview sem patří informace o tom, zda rozhovor proběhl dobrovolně, zda byla prokázána identita vyslýchaného, zda svědek byl seznámen s důvodem vyšetřování, jakým způsobem rozhovor proběhl (osobní setkání, telefon), zda byl nahráván a jaké skutečnosti byly zjištěny.

Dále mezi přiložené dokumenty patří průvodní dopis, který shrnuje hlavní body vyšetřování a nejdůležitější zjištění. Měl by být stručný a výstižný. Může se zde objevit i seznam klíčových svědků.

Některé důkazy jsou součástí přímo závěrečné zprávy, ale obzvláště obsáhlé záznamy je lepší v textu zprávy pouze zmínit a vložit je mezi přiložené dokumenty. Patří sem i různé poznámky a pracovní dokumentace

K potvrzení, že nedošlo k žádným protizákoným jednáním, vyplňuje a podepisuje vyšetřovatel spoustu formulářů, které není nutné vkládat přímo do závěrečné zprávy. Patří sem podepsaný souhlas svědka nebo podezřelého s nahlížením do jeho dokumentů nebo s přístupem k jeho citlivým informacím a vytvářením jejich kopií. Dále sem řadíme potvrzení o přijetí důkazu, kde jsou informace o datu předání, jméno a adresu vlastníka dokumentu, popis dokumentu a podpisy příjemce a předávajícího. Dalšími důležitými záznamy jsou souhlasy s nahráváním telefonních nebo osobních rozhovorů, kde jsou uvedeny jména všech zúčastněných, adresa dotazovaného a místo a datum setkání. Mezi formuláře patří i seznam všech získaných důkazů, kde jsou údaje o jejich umístění a osobách, které k nim přistupovali.

Nepovinnou součástí přílohy je rejstřík, kde je abecední seznam všech zapojených a také vyšetřovaných oblastí spolu s označením, kde lze hledané jméno nebo oblast najít v závěrečné zprávě. Rejstřík je sestavován hlavně u obsáhlých zpráv, aby bylo usnadněno vyhledávání konkrétních záležitostí.

3 Analýza vybraných forenzních šetření

Závěrečná část této práce se věnuje konkrétním případům provedených šetření, které jsou označovány jako forenzní audit. Informace jsou čerpány z veřejně dostupných závěrečných zpráv. První z nich je Zpráva z forenzního auditu za období 1.1.2012 do 31.12.2012, zabývající se hospodařením společnosti Silnice LK a.s. Druhým dokumentem je Zpráva z forenzního auditu, jenž byl proveden ve společnosti Loketské městské lesy s.r.o.

3.1 Základní informace

Akciová společnost **Silnice LK** má sídlo v Jablonci nad Nisou, byla zapsána do obchodního rejstříku 17.8.2011, přičemž vznikla oddělením provozní části Krajské správy silnic Libereckého kraje. Její činností je správa a údržba silnic II. a III. tříd (a vybraných silnic I. tříd) v majetku Libereckého kraje a zajišťování nákladní autodopravy. Své služby poskytuje právě Libereckému kraji, dále obcím, firmám i soukromým osobám. Jejím jediným akcionářem je Liberecký kraj, jehož zástupci rozhodli o provedení forenzního šetření. Zakázku od Silnic LK získala společnost **FSG Finaudit, s.r.o.** (do 24.6.2014 FINAUDIT s.r.o.) se sídlem v Olomouci, která byla zapsána do obchodního rejstříku 15.2.1995 a jejím předmětem podnikání je výkon auditorské (ověřovatelské) činnosti, poskytování daňového poradenství a činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence. Společnost je vedená na seznamu auditorských společností spravovaném Komorou auditorů ČR a na seznamu právnických osob poskytujících daňové poradenství spravovaném Komorou daňových poradců ČR.

Společnost s ručením omezením **Loketské městské lesy** má sídlo v Lokti, do obchodního rejstříku byla zapsána 28.8.1997 a k jejím činnostem patří provádění lesnických prací, prodej dříví, údržba městské zeleně, dřevovýroba, truhlářská výroba a těžba a dodávky rašeliny. Do 8.7.2014 měla společnost v obchodním rejstříku uvedenou celou řadu dalších činností jako ubytovací činnost, realitní činnost atd. Služby provádí hlavně pro město Locket, ale zákazníci mohou být i jiné subjekty. Jediným vlastníkem je město Locket a stejně jako v prvním případě o provedení forenzního šetření rozhodli zástupci města. Šetření pro Loketské městské lesy provedla společnost **SOFO Group a.s.** (do 31.5.2007 SOFO Group

s.r.o. a do 12.1.2007 Fantazia PC s.r.o.) se sídlem v Praze, která byla do obchodního rejstříku zapsána 6.5.2005. Společnost SOFO Group nabízí celou řadu poradenských služeb, mezi které patří optimalizace firemních procesů, zavádění systémů řízení, služby v oblasti bezpečné komunikace, poradenství v oblasti rozvoje lidských zdrojů, poradenství v oblasti IT, služby v rámci dotačního poradenství a poradenství v oblasti BOZP a PO.

Z výše uvedeného vyplývá, že šetření ve společnosti Silnice LK prováděla auditorská společnost vedená v evidenci Komory auditorů ČR. Tato volba se zdá jako rozumná, protože lze očekávat, že společnost dodržuje určité profesní předpoklady. Ve zveřejněné závěrečné zprávě nacházíme jména jednotlivých členů čtyřčlenného auditorského týmu, přičemž jeden z nich je veden jako auditor v seznamu auditorů Komory auditorů ČR. Informace o pozicích jednotlivých členů v rámci týmu nejsou k dispozici.

Loketské městské lesy prošetřovala poradenská společnost, která nemá v nabídce svých služeb provádění forenzních šetření, což na první pohled vypadá jako nevhodný výběr. Starosta města Loket, Ing. Zdeněk Bednář (2012, s.1), ve svém sdělení k auditu uvádí, že osloveny byly tři subjekty, které byly schopny splnit dané zadání a je zde přímo uvedeno, že „společnost Sofo Group a.s. prokázala, že je způsobilá zpracovat forenzní audit.“ Z dalších informací vyplývá, že bylo rozhodnuto na základě ceny a časového rozsahu. V dostupné závěrečné zprávě lze nalézt tabulku s devíti jmény auditního týmu, přičemž u každého je i pozice, kterou v týmu zastává (jeden projektový manažer, auditor; jeden vedoucí auditor; šest auditorů a jeden expert pro oblast HR). Nikdo z nich však není evidován v seznamu auditorů vedeném Komorou auditorů ČR, proto podle mého názoru není vhodné označovat jejich pozice jako auditor, ale nabízí se označení jako kontrolor.

3.2 Rozsah, cíle a omezení

Z informací uvedených v závěrečných zprávách vyplývá, že zadání obou zakázek je obdobné - jde o prověření hospodaření. Podle dostupných vyjádření a zpráv byly obě zakázky iniciovány po změně politického vedení vlastníků těchto subjektů (Rada Libereckého kraje, Rada města Loket). Důvodem pro prošetření Silnic LK bylo hodnocení fungování této společnosti po oddělení od Krajské správy silnic spolu s kontrolou systému

zadávání zakázek. K zadání kontroly Loketských městských lesů vedlo podezření na neehospodárné a netransparentní procesy uvnitř firmy.

V případě Silnic LK (FINAUDIT s.r.o. 2013, s.3) je hlavním obsahem kontroly *„přezkum hospodaření společnosti, přezkum efektivit vynakládaných prostředků společnosti a poskytnutí metodických doporučení.“* Označení přezkum je zde problematické, jelikož o přezkoumání mluvíme v souvislosti se zákonem o přezkoumávání hospodaření územních samosprávných celků a dobrovolných svazků obcí a tím pádem nelze označit provedenou kontrolu jako forenzní šetření. Bohužel se mi nepodařilo dohledat samotnou smlouvu mezi Silnicemi LK a Finauditem a nemůžu ověřit, zda nedošlo pouze ke špatné interpretaci v závěrečné zprávě. Provedené šetření jsem se rozhodl zhodnotit i přes tyto pochybnosti. Zkoumané období je stanoveno od 1.1. do 31.12.2012 a dokonce byla určena i hladina významnosti 100 000 Kč pro jednotlivá plnění ze smluvních vztahů nebo pro součet shodných plnění, což pro forenzní šetření není obvyklé.

Předmětem zakázky Loketských městských lesů (SOFO Group a.s. 2012, s.5) je *„realizace forenzního auditu hospodaření společnosti s ekonomickými prostředky za období let 2010 – 2011.“* Dále je doplněno a blíže specifikováno (SOFO Group a.s. 2012, s.6), že *„audit bude zaměřen na prověření zacházení se svěřenými prostředky, hospodárnost, prověření systému řízení, kontrolních mechanismů, v souladu s interními předpisy a platnou legislativou“* a dokonce v závěrečné zprávě nalezneme seznam auditovaných činností podle CZ-NACE, což je klasifikace ekonomických činností dle Českého statistického úřadu.

Co se týče časového rozsahu šetření smlouva se společností Silnice LK byla podepsána 22.5.2013 a samotný audit začal 27.5.2013 a trval do 30.6.2013. Datum ukončení prací není v dostupné zprávě uvedeno, ale lze dohledat v tiskové zprávě k forenznímu auditu na webových stránkách Libereckého kraje. Smlouva se společností Loketské městské lesy byla uzavřena 23.3.2012 a audit probíhal od 26.3.2012 do 7.5.2012.

Na rozdíl od zprávy z provedeného auditu Silnic LK, společnost SOFO do závěrečné zprávy uvedla cíle, které si auditoři stanovili na základě uzavřené smlouvy. Mezi tyto cíle auditoři zařadili (SOFO Group a.s. 2012, s.7) *„prověřit účelnost a hospodárnost*

vynakládaných prostředků společnosti s cílem odhalení veškerých nestandardností, případných protiprávních stavů a jejich kvalifikace; prověřit objektivnost výdajů a výši cen včetně prověření výše fakturovaných plnění vůči skutečně odvedeným pracím a dodávkám (rozsah, kvalita cena); prověřit nastavení řídicích i podpůrných procesů, identifikovat případná slabá místa mající vliv na provoz a hospodářský výsledek společnosti a vznik prostředí umožňujícího protiprávní jednání.”

Z výše uvedeného vyplývá, že cílem není přímo vyšetřování podvodů, ale analýza celkového hospodaření společností za určité období spolu s hodnocením nastavených kontrolních systémů. Podrobnější informace o rozsahu a cílech kontroly ve své zprávě poskytla společnost SOFO Group a stejně tak se můžeme v její zprávě dozvědět o omezeních, které kontrolu ovlivnily. Patří sem nepřítomnost některých odpovědných zaměstnanců (ředitel a zároveň jednatel, účetní, správce majetku), ukončení pracovního poměru určené kontaktní osoby pro kontrolory v průběhu auditu, neúplné a pomalé předávání vyžádaných podkladů či jejich úplná absence (mezi přílohami lze nalézt seznam všech požadovaných a předaných dokumentů). Z těchto důvodů byla kontrola se souhlasem společnosti o dva týdny prodloužena. Podle zprávy společnosti Finaudit v průběhu kontroly k žádným omezením nedošlo.

3.3 Postup, metodologie a zdroje informací

Ve zprávě společnosti Finaudit chybí shrnutí postupu prací a využití metodiky. Podle struktury zprávy došlo k hodnocení procesu založení společnosti Silnice LK, vztahu k jedinému akcionáři (Liberecký kraj), kontrole hospodaření s majetkem a zásobami, hodnocení systému ekonomicko-technických informací, kontrole účetních informací, provedení finanční analýzy a analýzy zadávání veřejných zakázek.

V částech o založení a zadávání veřejných zakázek lze vyčíst, že v rámci kontrol došlo k ověření, zda byly v jednotlivých procesech splněny zákonné podmínky, případně podmínky stanovené interními směrnici a zpráva se také podrobně věnuje zákonným omezením ve vztahu s jediným vlastníkem. V rámci kontroly majetku došlo k prověření účetních pohybů, použitého odpisového plánu a jeho skutečného využití. Během kontroly zásob byla

provedena kontrolní inventura vybraného vzorku a následně zhodnocena provedená inventarizace. Pozornost je věnována také hodnocení ekonomicko informačního a zároveň účetního systému, je analyzována většina nestandardních účetních zápisů a je zhodnocena ekonomická směrnice. Analýza účetních informací zahrnovala kontrolu bilanční kontinuity a zůstatků vybraných účetních tříd (provedena 100%ní kontrola nebo v rámci stanovené hladiny významnosti). U nákladů (vzorek z dodavatelů, u kterých plnění přesáhlo stanovenou hladinu významnosti) a výnosů z pronájmu došlo k podrobnému zkoumání uzavřených smluv a jejich plnění a v rámci nákladů byla pozornost zaměřena i na personální problematiku (vynakládání prostředků, plnění interních a zákonných požadavků). V rámci finanční analýzy proběhlo porovnání jednotlivých ukazatelů s dvěma konkurenčními podniky se stejnou právní formou a předmětem činnosti.

Naproti tomu, ve zprávě SOFO Group je jasně popsán postup prací a použítá metodika. Postup byl rozdělen na tři části: procesně věcný audit, personální audit a ekonomický audit, přičemž procesně věcný audit byl ještě rozdělen na audit hlavních procesů a audit podpůrných procesů.

Informace o metodice jsou rozděleny na metodiku procesně věcné části auditu a metodiku ekonomické části. Procesní část se soustředila na kontrolu (SOFO Group a.s. 2012, s.9) *„stanovení procesního rámce pro všechny analyzované činnosti na základě: zákonných a normativních požadavků, postupů nastavených ve společnosti na základě doložené dokumentace, postupů nastavených ve společnosti bez doložené dokumentace („historické zvyklosti“) a best practices obdobných společností.“* Hodnocení jednotlivých stupňů procesů v Loketských městských lesích probíhalo buď jako kompletní kontrola nebo jako výběr vzorku. Během věcné části proběhla analýza neprocesních činností a skutečností, kam patří klíčová rozhodnutí, koncepčnost řešení, vhodnost a výhodnost smluvních vztahů a účelnost a efektivnost vynaložených nákladů. Hodnocené procesní oblasti jsou rozděleny mezi hlavní (třináct činností) a podpůrné (strategické řízení a plánování, projektové řízení, řízení ICT a IT, investiční činnost, nákup, doprava, metrologie, fakturace a podkladna a personalistika) procesy, přičemž hlavní procesy se dělí na marketing, obchod (prodej dřevní hmoty, služeb

penzionu, zpracování rašeliny, výrobků truhlárny a obchod v oblasti myslivosti) a realizaci (správa cizího lesního majetku, těžba dřevní hmoty, těžba a zpracování rašeliny, provozování penzionu, dřevovýroba a truhlárna, zimní údržba města a pronájem pozemků)). Metodika ekonomické části se soustředí na ověření (SOFO Group a.s. 2012, s.12) *„všech relevantních položek nákladů a výnosů příslušné činnosti vykazované v účetnictví společnosti ve zkoumaných obdobích let 2010 a 2011 s příslušnou analýzou případného neoprávněného krácení výnosů nebo zatěžování nepřiměřenými náklady ve vztahu k hospodářskému výsledku.“* V této části kontroly se projeví omezení, které jsou zmíněny výše, tedy absence klíčových odpovědných osob a neúplnost nebo absence požadovaných podkladů, což omezilo provedení plánované řádné analýzy všech hlavních činností (bylo analyzováno sedm oblastí - správa lesního majetku, těžba a prodej dřeva, těžba a zpracování rašeliny, uplatňování práva myslivosti, dřevovýroba a truhlárna, hostinská a ubytovací činnost a zemědělská a chovatelská činnost). Kontroloři pro všechny hodnocené oblasti připravili klasifikaci jejich zjištění a to od neshody (rozpor s právními normami, vnitřními pravidly nebo pravidly řádného hospodaření), odchylky (závažnost pochybení není tak závažná jako u neshody), slabého místa (formální správnost, ale existence rizik, která mohou vyústit v odchylku nebo neshodu) až po doporučení (doporučení ke zlepšení nebo optimalizaci) a komentář (doplňující sdělení).

Závěrečná zpráva Finauditů neposkytuje přehledným způsobem zpracované informace o zdrojích, které byly v průběhu vyšetřování použity. Z jednotlivých částí lze vyčíst, že byly využity jak interní tak externí zdroje. Z externích zdrojů se jedná například o informace z obchodního rejstříku (zakladatelské listiny o založení akciové společnosti Silnice LK, výroční zprávy společnosti Silnice LK, stanovy společnosti atd.), zápisy z jednání Rady Libereckého kraje, příkazní smlouvy a dodatky mezi Libereckým krajem a Silnicemi LK apod. Mezi použité interní zdroje patří data z informačního systému, účetní data, seznamy majetku, dodavatelské a odběratelské smlouvy a jejich dodatky, záznamy z výběrových řízení, přijaté a vystavené faktury, bankovní výpisy, konfirmace pohledávek a závazků, dopis auditora ke zprávě o ověření účetní závěrky, smlouvy se zaměstnanci, doklady o provedených inventurách atd. Ve zprávě není zmíněno, zda proběhly během kontroly

pohovory se zaměstnanci nebo vedoucími pracovníky. Dalším zdrojem informací tak byly fyzické kontroly majetku společnosti, kontrolní inventura vzorku zásob, pokladen a cenin.

Oproti Finauditů společnost SOFO Group v závěrečné zprávě u každé kontrolované oblasti uvádí, jaké zdroje prověřovala a jaké podklady neobdržela. Mezi přílohami se objevuje seznam podkladů, o které kontroloři požádali. Ke každému z požadovaných podkladů je uvedeno, zda byl předán, datum žádosti, datum předání, komentář Loketských městských lesů a komentář kontrolorů. Tento seznam potvrzuje omezení kontrolorů při práci, protože velké množství požadovaných dokumentů nebylo předáno, bylo předáno jen částečně nebo vůbec neexistovalo. V jednotlivých prověřovaných oblastech lze nalézt, jaké další zdroje byly využity. Z externích zdrojů bylo čerpáno například z internetových stránek společnosti, propagačních materiálů, cenové soustavy ÚRS nebo Indexu cen v lesnictví Českého statistického úřadu. Mezi použité interní zdroje patří účetní záznamy, seznamy majetku, výkazy práce, pokladní kniha, knihy jízd, vnitřní předpisy, dodavatelské a odběratelské smlouvy a jejich dodatky, záznamy z výběrových řízení, přijaté a vystavené faktury, vyúčtování telefonního operátora apod. Posledním zdrojem informací byly pro kontrolory řízené pohovory s pracovníky Loketských městských lesů, kdy však nebyly k dispozici klíčoví pracovníci odpovědní za chod společnosti v hodnoceném období. Pokud v souvislosti s danou hodnocenou oblastí došlo k řízenému pohovoru, jsou ve zprávě uvedena jména všech dotazovaných.

3.4 Zjištěné skutečnosti, shrnutí a doporučení

3.4.1 Silnice LK

V případě závěrečné zprávy z kontroly ve společnosti Silnice LK jsou nejprve prezentována nejdůležitější zjištění a doporučení a následně výsledky šetření, které jsou rozděleny do 8 částí (založení společnosti, majetek, vztah k jedinému akcionáři, systém ekonomicko - technických informací, zásoby, kontrola jednotlivých účtů, finanční analýza a zadávání veřejných zakázek).

Mezi nejdůležitější zjištění kontroloři zařadili nedostatečné zhodnocení a kvantifikování důsledků založení Silnic LK vyčleněním části podniku z Krajské správy silnic Libereckého kraje. Je doporučeno, aby došlo k lepšímu stanovování cen služeb za účelem zvýšení konkurenceschopnosti, zpracování středně a dlouhodobého výhledu s vazbou na objem investičních prostředků, zvýšení efektivnosti vynakládaných nákladů pomocí kontroly a rozboru struktury a objemu centrální a střediskové režie, zajištění efektivnosti obslužných činností a porovnání jednotkové ceny výkonů v rámci Silnic LK a v rámci předchozího fungování v Krajské správě silnic. Druhým bodem je komentář k nemožnosti zhodnocení plnění zákonných podmínek při poskytování služeb Libereckému kraji a třetím osobám. Doporučení se týká zpracování středně a dlouhodobého výhledu využitelnosti kapacity pro třetí osoby a zhodnocení reálné možnosti jim nabízet služby ve větším rozsahu. Další bod se týká nevyužívaného majetku, který je navržen k likvidaci nebo prodeji. Následuje závěr (FINAUDIT s.r.o. 2013, s.5), že *„společnost nemá dopracované vnitřní směrnice a není nastaven systém kontroly jejich dodržování.“* Doporučení obsahuje návrh na zvýšení kvalifikace zaměstnanců pro práci s informačním systémem a provedení kontroly vnitřních směrnic a jejich dodržování. Poslední závěr se týká inventarizace zásob posypového materiálu, která není řádně provedena a fyzický stav neodpovídá stavu účetnímu. Je doporučeno došetřit rozdíly z inventur provedených k 31.12.2012, provést mimořádnou inventarizaci a zlepšit kontrolu systému evidence zásob.

První část o samotném založení společnosti Silnice LK rekapituluje důvody a kroky vedoucí ke vzniku nového podniku a jeho fungování v roce 2011, kdy ještě neprobíhala žádná provozní činnost. Kontroloři zde postrádají podrobnější analýzu projektu transformace, informují o neexistujícím podnikatelském záměru a z toho vycházejícího stanovení cen na základě odborného odhadu. Kladně je hodnoceno snížení personálních nákladů. Chybějící ekonomická aktivita v roce 2011 měla podle zpracované zprávy za následek nedostatečnou účetní evidenci kvůli chybějícímu účetnímu deníku, přesto byla provedena základní kontrola této evidence. Následně došlo k hodnocení situace, kdy společnost chtěla navyšovat výkony pro třetí strany. Jsou zde popsány situace a zákonné podmínky, které musí být splněny, aby bylo možné poskytovat služby Libereckému kraji a

zároveň třetím stranám⁷. Kontroloři zde upozorňují na problém s neexistujícím systémem sledování využití kapacity, což znemožňuje plnění stanovených podmínek.

Část týkající se majetku se nejprve věnuje jeho využití a je zde uvedeno (FINAUDIT s.r.o. 2013, s.11), že *„všechny nemovitosti vykazují značně zanedbanou údržbu, jsou energeticky náročné a z běžného pohledu při provedené kontrole pro činnost společnosti předimenzované.“* Při kontrole bylo dále zjištěno, že se v jednotlivých areálech nachází majetek i zásoby, které nejsou vedeny v evidenci společnosti. Tato část se věnuje i odpisům, které jsou podle kontrolorů stanoveny nesprávně, protože majetku byla stanovena jednotná doba životnosti. Dále je označeno za nesprávné odepisovat a jako majetek evidovat nemovitosti, které byly součástí nepeněžitého vkladu, ale ještě k nim nebylo převedeno vlastnické právo.

V části věnující se ekonomickému vztahu společnosti k jedinému akcionáři je znovu zdůrazněna nutnost splnění zákonných podmínek při poskytování služeb třetím stranám a zároveň je zde zdůrazněno riziko poskytování služeb a stanovování jejich cen pro Liberecký kraj. Kvůli postavení Libereckého kraje jako vlastníka a zároveň zadavatele a objednatele služeb je nutné, aby řádně plnil své povinnosti vycházející z obou rolí a nedošlo k situaci, kdy bude vynakládání veřejných prostředků hodnoceno jako ne hospodárné. Kontroloři v této situaci doporučují zvýšit hospodárnost činností společnosti (některé návrhy na zvýšení efektivnosti jsou součástí závěrů a doporučení, viz. výše).

Při hodnocení ekonomicko-technických informací byl nejprve hodnocen informační systém, který byl zároveň použit ke zpracování účetní agendy. Kontrolou prošlo více než 70% nestandardních operací a výsledkem bylo zjištění, že tyto operace souvisí s opravami chybných zápisů ze začátku roku 2012, které byly zapříčiněny zavedením nového systému a jeho nedokonalostí. Zpráva uvádí (FINAUDIT s.r.o. 2013, s.13), že *„opravy však nebyly provedeny v souladu se zákonem o účetnictví a jejich oprávněnost a správnost je zpětně*

⁷ Jedná se o situaci, kdy zákon o veřejných zakázkách umožňuje využít výjimky pro veřejné zadavatele a zakázky pro společnost výlučně ovládanou zadavatelem, která vykovává převážnou část své činnosti pro tohoto zadavatele, lze zadat bez výběrového řízení

těžko kontrolovatelná.” Kontroloři upozorňují na stav, kdy jedinou osobou schopnou odborně opravit chyby je externí pracovník (daňový poradce) a také na možnost provádění oprav bez schválení odpovědných pracovníků. Manažerská nadstavba systému je hodnocena jako neprůkazná a nepřesná kvůli chybovým účetním datům. Následně byly hodnoceny směrnice, které jsou označeny jako příliš obecné bez dostatečného rozpracování na konkrétní podmínky společnosti. Zmíněny jsou i chybějící kontrolní mechanismy.

Při kontrole zásob byly vybrány jako vzorek sypké materiály, což je hlavní spotřební materiál ve společnosti. Proběhlo hodnocení inventarizace za pomoci kontrolní inventury. Bylo zjištěno, že žádná vnitropodniková směrnice neudává zjišťovací odchylku a objevuje se podezřelé zpětné doúčtování výdejků. Zpráva říká (FINAUDIT s.r.o. 2013, s.21), že *„evidence zásob sypkých materiálů, jejich příjem a výdej, včetně inventarizace je neprůkazná a jak stav, tak celková spotřeba těchto materiálů neodpovídá účetním zápisům.”* Kontroloři dále hodnotí provedení invetarizace jako čistě formální, což může vést k neprůkaznosti celé účetní evidence.

Při hodnocení jednotlivých účtů je nejprve věnována pozornost bilanční kontinuitě (FINAUDIT s.r.o. 2013, s.22), kde *„byl zjištěn nesoulad na účtech 013 - Software, 022 - Samostatné movité věci a 381 - Náklady příštích období.”* Rozdíl způsobilo vykázání položek na jiných účtech k 1.1.2012 než k 31.12.2011 bez jakéhokoliv přeúčtování. Kontrola finančních účtů a zúčtovacích vztahů neobjevila žádné nesrovnalosti. Kontrola kapitálových účtů a dlouhodobých závazků odhalila pochybení při zaúčtování rozdílu mezi souhrnným emisním kurzem nově upisovaných akcií hodnotou čistého obchodního majetku části vkládaného podniku, kdy tento rozdíl byl zaúčtován jako opravná položka k nabytému majetku, ale správně měl být použit účet Goodwill. Rozdíl vznikl u neuhrazené ztráty minulých let, kde došlo k zaúčtování jiné částky než o jaké rozhodla valná hromada (rozdíl 476,46 Kč). V rámci kontroly nákladů byl vybrán vzorek dodavatelů a bylo provedeno hodnocení smluvních podmínek a skutečného plnění. Pouze v jednom případě ze třinácti bylo fakturováno o 100 783,97 Kč více než bylo smluvně domluveno. Dále jsou analyzovány mzdové náklady, kde došlo k úspoře a kontrola neobjevila žádné nesrovnalosti. Kontrola

výnosů z pronájmu proběhla na vzorku pěti vybraných odběratelů (zpráva rekapituluje uzavřené smlouvy s těmito odběrateli).

Kontroloři označují provedenou finanční analýzu za orientační z důvodu srovnávání roků 2010, 2011 a 2012 (pro srovnávané společnosti nebyla k dispozici data za rok 2012 a Silnice LK začala činnost až v roce 2012) a hospodaření v různých krajích. Výsledky ukazatelů rentability jsou pouze okomentovány a není zde žádné hodnocení. U ukazatelů aktivity jsou dosažené výsledky hodnocené jako neoptimální, ukazatelé likvidity upozorňují na přílišnou opatrnost a ukazatelé zadluženosti signalizují minimální zadluženost.

V poslední části bylo analyzováno 13 zakázek. V případě nestandardních zakázek je podrobně popsáno jejich pozadí a při nálezu pochybení je hodnocen dopad tohoto pochybení na konečný výběr dodavatele. Z uvedených komentářů vyplývá, že zadávání zakázek je ve společnosti Silnice LK v pořádku a nalezená pochybení neměla vliv na konečné rozhodnutí.

3.4.2 Loketské městské lesy

Závěrečná zpráva z Loketských městských lesů obsahuje také závěrečné shrnutí, kde však nejsou zmíněny nejdůležitější závěry z provedené kontroly, ale jsou zde opět zmíněna omezení, se kterými se kontroloři v průběhu prací setkávali (nepřítomnost zodpovědných pracovníků a nekompletnost dokumentace). Další část ukazuje přehlednou tabulku a graf, kde je uvedeno, že došlo celkem k 126 nálezům, z nichž je 52 případů neshoda, 17 odchylka, 21 slabé místo, 4 doporučení a 32 komentář. Všechny nálezy jsou následně vypsány spolu s označením zvolené klasifikace. Z toho vyplývá, že ve společnosti bylo nalezeno velké množství závažných nesrovnalostí a vzhledem k rozsahu této práce není možné se všem věnovat, proto u každé oblasti zmíním jen vybraná zjištění.

Procesně věcná část začíná marketingem, kde jsou nalezené nedostatky hodnoceny pouze jako slabá místa a společnosti je vytknuta nesystematická propagace vedlejších činností (provoz penzionu, truhlárna, dřevovýroba, těžba a prodej rašeliny) a chybějící reklama na těžbu a prodej dřeva.

Následuje část věnující se obchodu, která je rozdělena podle jednotlivých činností. U zdrojů dřeva je upozornění na nestandardní a netransparentní výkupy od fyzické osoby, u kterých nebyla doložena smlouva ani evidence nákupů. Zpráva uvádí (SOFO Group a.s. 2012, s.20), že *„tento způsob pořízení dřeva neumožňuje jednoznačné určení původu dřeva a vytváří prostor pro obchod s nelegálně pořízeným dřevem.“* Tato situace následně znemožňuje posoudit nalezený rozdíl mezi těžbou dřeva a prodejem. Dále je upozorněno na chybějící rozdělení prodaného dřeva podle kvality, což ukazuje na absenci kontroly a hodnocení výkonnosti. Obchod s rašelinou podle dostupných informací vůbec neprobíhá. V případě truhlárny chybí dokumenty vztahující se k její činnosti, výkazy práce jsou neprůkazné a hrozí zde práce na zakázkách, které nejsou evidovány, což dokládá rozdíl ve vykázaném objemu tržeb a odvedené práce.

Další kapitola se zabývá prováděním jednotlivých činností. V rámci správy lesů je vznešeno podezření, že vzhledem k nedohledatelnému systému plánování, zdůvodnění potřebnosti a kontroly realizace při údržbě cest nejsou prostředky společnosti vynakládány účelně. Dále je kritizována evidence vytěženého dřeva a monitorování jeho přesunu k odběrateli (SOFO Group a.s. 2012, s.38), kdy *„je nejpřesnějším měřením v celém procesu těžby a prodeje dřeva až vstupní přejímka dřeva u odběratele, která určuje finální objem a sortiment prodáváného dřeva.“* To znamená, že odběratel určuje sortiment a objem dodaného dřeva. Při hodnocení činnosti penzionu je zdůrazněna jeho nízká obsazenost (pouhá 3%), chybějící záznamy o pořádaných akcích a chybějící záznamy o hostech podle platných zákonů. U dřevovýroby (truhlárny) jsou opět zmíněny chybějící dokumenty o vykonané práci, což umožňuje provádět zakázky mimo evidenci. Dále chybí nájemní smlouva na pronájem truhlárny, kterou si společnost pronajímá od fyzických osob (jedna z nich je zaměstnanec společnosti) a do které investovala své prostředky (chybí smlouva o umořování této investice).

Další část se věnuje podpurným procesům. Strategické řízení a plánování ani projektové řízení nemohlo být zhodnoceno, protože ve společnosti neexistuje, stejně jako řídicí dokumentace či dokumentace základních procesů. V oblasti ICT a IT byla objevena

neshoda u spotřeby tonerů, kdy objem nákupu tonerů naprosto neodpovídá potřebám společnosti. Navíc byl nakupován toner do tiskárny, kterou společnost podle dostupné evidence ani nevlastní. Tento stav vede kontrolory k závěru, že nakupované tonery nebyly využívány k tisku na tiskárnách ve vlastnictví společnosti. U investiční činnosti je podle zprávy celá řada nesrovnalostí. U proběhlé rekonstrukce budovy úpravny rašeliny chybí projekt, zápis o převzetí díla a stavební deník. Pozdní podepsání dodatku ke smlouvě naznačuje nedodržení termínu dodání, za což měla být vymáhána pokuta. Nebylo provedeno výběrové řízení, dodavatel byl vybrán pouze na základě dobré zkušenosti a rozpočtovaná cena byla přibližně o 60 000 Kč (7 %) vyšší než podle cenové úrovně dle ÚRS. Při opláštění budovy úpravny rašeliny byl vybrán stejný dodavatel jako v předchozím případě (tentokrát na základě nejnížší nabídky) a opět došlo k nadhodnocení rozpočtu (asi o 90 000 Kč, tzn. 8 %). Dále chybí stavební povolení, byla zjištěna neúplnost díla (chybí zámková dlažba) a dílo bylo předáno se zpožděním. Neuplatnění smluvní sankce za pozdní předání je ve zprávě označeno jako zásadní porušení povinnosti řádného hospodáře. I u dalších investic jsou zjištěné nedostatky vedoucí k závěru, že došlo k porušení povinnosti řádného hospodáře. V případě dopravy jsou zhodnoceny jako nedostatečné záznamy o provozu vozidel a dokonce došlo k jejich manipulaci před zraky kontrolorů. Při opravách nejsou dodržována nastavená pravidla. Kontrola vedení evidence faktur a pokladny odhalila neexistenci průkazného kontrolního a schvalovacího mechanismu a upozornila na nadměrný počet hotovostních operací. Následuje personalistika a ověření uzavřených dohod, kde vzniklo podezření, že společnost zaplatila za studii stánků na farmářské trhy, která neexistuje. Dále je zpochybněna odměna pro pracovníci na pozici pomocné práce v kuchyni, kdy byla mzda stanovena na 230 Kč na hodinu (dle dohody o provedení práce) a podle mzdových listů byla práce provedena v jiném termínu než stanovila dohoda.

V personální části kontroloři označují stav řízení lidských zdrojů jako alarmující. Společnost nedokáže využít kapacitu zaměstnanců, kontrolovat jejich pracovní vytížení ve prospěch společnosti nebo zda nedochází k zneužití prostředků pro osobní potřebu a jasně stanovit kritéria na základě nichž by docházelo k hodnocení.

Závěry z ekonomické části kontroly nejsou pro společnost a její vedení vůbec příznivé. Kontroloři uvádějí (SOFO Group a.s. 2012, s.96), že „*byla shledána zásadní absence transparentní a závazné metodiky pro analytické a strukturální členění evidence hospodaření a i v případě její existence (písemné či zvykové) je očividné její vědomé (tendenční) nebo nedbalostní nerespektování ze strany osob odpovědných za evidenci a výsledky hospodaření – účetního oddělení (účetní) a statutárního orgánu společnosti (jednatelé).*” Tento stav způsobuje zkreslování obrazu hospodaření jednotlivých činností, kdy dochází k vzájemné záměně výnosů a nákladů mezi těmito činnostmi. Nesprávné výsledky následně byly předávány řídicím orgánům, čímž mohlo docházet k přijetí chybných rozhodnutí. Analýza hospodaření jednotlivých činností dokládá množství chyb ve výnosech a nákladech jednotlivých středisek, což ovlivňovalo jejich hospodářský výsledek. Jako příklad lze uvést záměnu tržeb z prodeje zvěřiny a z prodeje dřevní hmoty, kde bylo chybně evidováno 80 841 Kč jako tržby z prodeje dřevní hmoty. Chybná evidence tržeb vedla kontrolory k provedení detailního šetření a došlo k zjištění (SOFO Group a.s. 2012, s.104), že „*výnosy činnosti jsou sníženy o částku 181 500 Kč, kdy v evidenci není evidován hotovostní tržební příjem za uskutečněnou naháňku ve dnech 12.–13.11.2011.*” Po další analýze pokladních knih bylo zjištěno, že příjem této částky není evidován a po následném zkoumání hotovostního oběhu je konstatováno, že zpronevěra byla provedena vědomě pracovníkem společnosti. Další obdobné případy nebyly kontrolou objeveny. Chybějící evidence pohybu dřeva (podle objemu i podle sortimentu) na manipulačním skladu vede kontrolory k závěru, že objem tržeb za prodej dřeva je zcela neprůkazný. Nepřesné vedení evidence bylo dále odhaleno u truhlárny, dřevovýroby a hostinské a ubytovací činnosti. Zpráva dále uvádí (SOFO Group a.s. 2012, s.112), že v případě těžby a zpracování rašeliny vedení společnosti nepodniklo „*dostatečně razantní kroky v souladu s pravidly hospodářného nakládání se svěřenými prostředky k zamezení navyšování neoprávněné ztráty.*” Poslední významnou nesrovnalostí je úhrada pronájmu za truhlárnu, kdy je nájem placen formou mzdových náhrad osvobozených u fyzických osob od daňové povinnosti, což podle zprávy (SOFO Group a.s. 2012, s.112) „*může být kvalifikováno jako vědomé neoprávněné napomáhání vyhnutí se příslušné dani z příjmů fyzických osob.*”

3.5 *Vlastní hodnocení*

Nejdříve bych se rád věnoval samotným závěrečným zprávám, které jsou označeny jako zprávy z forenzního auditu. U názvu se hned zastavím. Myslím si, že označení šetření by bylo pro dané zakázky více vyhovující z důvodu specifikace auditu jako auditu účetní závěrky, který je upraven zákonem. Na druhou stranu, pojem forenzní audit je často používán a existuje určitá představa o jeho funkci.

Informace o provedených kontrolách shrnuje Tabulka 1 na následující straně.

Struktura obou zpráv je rozdílná. Společnost Finaudit zprávu pro Silnice LK rozdělila do pěti částí a to zadání auditu, identifikace společnosti, počátek procesu auditu, závěry a doporučení a výsledky šetření. Podle mého názoru mohlo být zadání více rozvedeno a mohly se objevit i stanovené cíle kontroly. Identifikace společnosti je dostačující a informace o samotné společnosti provádějící audit taktéž. Pro úplnost by zpráva mohla obsahovat i údaje o činnostech obou společností. Uvítal bych více podrobností o složení týmu, který se na zakázce podílel. Ve zprávě jsou uvedena pouze jména, mohly by se zde objevit i pozice, které v rámci týmu jednotliví členové zastávali a případně označení auditorů evidovaných Komorou auditorů. Kapitola o počátku procesu uvádí data podpisu smlouvy, předání prvních dat a zahájení samotné kontroly. Ve zprávě chybí jakékoliv shrnutí postupu šetření, použité metodologie nebo využitých zdrojů. Pasáž se závěry a doporučeními bych zařadil až na konec celé zprávy (je vložena před hlavní kapitolu s výsledky šetření). Tato pasáž obsahuje pět nejdůležitějších zjištění a ke každému uvádí doporučení, jaké kroky podniknout k odstranění pochybností či nesrovnalostí. Podle mého názoru by se zde mohl objevit krátký komentář i ke zbylým kontrolovaným oblastem jako například zadávání veřejných zakázek nebo k provedené finanční analýze. Část o výsledcích šetření je rozdělená do osmi oddílů. Myslím si, že tento počet by se dal snížit zahrnutím oddílů o majetku a zásobách mezi kontrolu jednotlivých účtů podle účtových tříd, kam logicky patří. Jednotlivé oddíly by také mohly mít jednotnou strukturu, protože pouze u některých se objevuje úvod a závěr nebo krátký závěrečný komentář není u žádného (nejdůležitější nálezy jsou v pasáži se závěry a doporučeními, ale netýkají se všech oblastí). Všechny tyto návrhy by podle mého názoru

posloužily k lepší orientaci a přehlednosti závěrečné zprávy vypracované společností Finaudit.

Tabulka 1 Srovnání forenzních šetření ve společnostech Silnice LK a.s. a Loketské městské lesy s.r.o.

Zadavatel	Silnice LK a.s. Vlastník - Liberecký kraj	Loketské městské lesy s.r.o. Vlastník - město Locket
Zhotovitel	FINAUDIT s.r.o. Auditorská a poradenská společnost	SOFO Group a.s. Poradenská společnost
Zadání	Přezkum hospodaření a poskytnutí doporučení	Prověření hospodaření
Cíle	nejsou uvedeny	Odhalení nestandardností a protiprávních stavů Prověření objektivnosti výdajů a výše cen Prověření nastavení procesů
Omezení	nejsou uvedena	Nepřítomnost odpovědných pracovníků Chybějící nebo neúplné podklady
Postup	Hodnocení procesu založení společnosti Analýza vztahu k jedinému akcionáři a třetím stranám Kontrola hospodaření s majetkem a zásobami Hodnocení systému ekonomicko-technických informací Kontrola účetních informací Finanční analýza Kontrola zadávání zakázek	Procesně věcná kontrola jednotlivých procesů Kontrola personálního řízení Ekonomická kontrola jednotlivých procesů
Metodologie	Ověření plnění zákonných podmínek Kontrola účetních záznamů Ověření využití majetku Provedení kontrolní inventury Analýza informačního systému Analýza vnitřních směrnic Analýza vybraných smluvních vztahů Hodnocení nákladů a výnosů Porovnání výsledků fin. analýzy s konkurenčními spol.	Ověření plnění zákonných podmínek Kontrola účetních záznamů Ověření využití majetku Analýza vnitřních směrnic Analýza vybraných smluvních vztahů Hodnocení nákladů a výnosů Analýza prováděných procesů
Zdroje informací	Externí zdroje (obchodní rejstřík, zápisy z jednání Rady Libereckého kraje, smlouvy s Libereckým krajem) Interní zdroje (účetní data, seznamy majetku, bankovní výpisy, uzavřené smlouvy atd.)	Externí zdroje (internetové stránky společnosti, cenová soustava ÚRS, Index cen v lesnictví Českého statistického úřadu) Interní zdroje (účetní data, seznamy majetku, výkazy práce, pokladní kniha, knihy jízd, uzavřené smlouvy atd.) Pohovory se zaměstnanci
Závěry	Nedostatečné zhodnocení důsledků založení společnosti Nemožnost zhodnotit plnění zákonných podmínek při poskytování služeb Libereckému kraji a třetím stranám Vlastnictví nevyužívaného majetku Nedokončené vnitřní směrnice Nesprávně provedená inventarizace	Velké množství nesrovnalostí (např. nestandardní a netransparentní výkupy dřeva bez doložení smlouvy nebo evidence nákupů, chybějící výkazy práce truhlárny a chybějící smlouva o jejím pronájmu, nereálná spotřeba tonerů do tiskáren, zadávání nadhodnocených zakázek bez veřejné soutěže, převzetí neúplných staveb, zkrslování hospodaření jednotlivých středisek, zpronevěra hotovosti atd.)
Doporučení	Lépe stanovit ceny Zpracovat středně a dlouhodobý výhled investic a využitelnosti kapacity Provést kontrolu a rozbor struktury a objemu centrální a střediskové režie Prodat nebo zlikvidovat nepotřebný majetek Zvýšit kvalifikaci zaměstnanců při práci s informačním systémem Zkontrolovat vnitřní směrnice Vyšetřit rozdíly z inventur Zlepšit kontrolu evidence zásob	nejsou uvedeny

Zdroj: Vlastní konstrukce

Závěrečná zpráva společnosti SOFO Group pro Loketské městské lesy je rozčleněna do osmi kapitol. Úvodní část se věnuje předmětu kontroly, cílům šetření, postupům, metodice, představuje použitá hodnotící kritéria a informuje o omezeních. Údaje o společnostech jsou velice stručné a stejně jako v předchozím případě by zpráva mohla obsahovat činnosti, které společnosti vykonávají. Informace o členech týmu, který na zakázce pracoval, jsou, jak už jsem zmiňoval dříve, podle mě lehce zavádějící, protože většina členů je označena jako auditor, čemuž bych se vyhnul pojmenováním jejich pozice kontrolor nebo specialista na určitou oblast. Kladně hodnotím informace o předmětu auditu podle smluvního zadání, dále rozvedené o hodnocené činnosti a blíže specifikované stanovené jednotlivé cíle v návaznosti na zadání. Informace o postupu a metodice doplňují ilustrace a seznamy prověřovaných oblastí, což čtenářům pomáhá lépe pochopit postup kontroly. Poslední část první kapitoly týkající se překážek, které omezovaly hladký průběh kontroly, je téměř shodná s druhou kapitolou shrnující průběh celého šetření a myslím si, že tyto dvě části mohli tvořit pouze jeden oddíl. Následují tři části, které jsou rozdělené na procesně věcné, personální a ekonomické šetření. V rámci každé části jedná o závěrech kontrol z jednotlivých prověřovaných činností. Podle mého názoru je tato část zpracována velmi přehledně, kdy u každé prověřované oblasti je uveden cíl kontroly, prověřené zdroje, provedené zjištění a tabulka s nálezy a jejich hodnocením podle stanovených kritérií. Pro větší celistvost závěrečné zprávy bych nevolil v rámci procesně věcné části kontroly rozdělení činností na obchod a realizaci, protože z toho důvodu se o souvisejících oblastech jedná několikrát na různých místech zprávy. Kapitola se závěrečným shrnutím opět upozorňuje na omezení, které nastalo při kontrole, ukazuje v přehledné tabulce a grafu počty nálezů dle zvolené klasifikace a následuje seznam všech nálezů při kontrole, které byly uváděny u každé prověřované oblasti. Myslím si, že zde by bylo vhodnější shrnout pouze nejdůležitější a nejvýznamnější zjištění, které se v průběhu kontroly ukázaly. Předposlední kapitola je pouze seznamem použitých zkratk a poslední kapitola jsou přílohy. Mezi přílohami se objevuje seznam požadovaných a nedodaných dokumentů ze strany Loketských městských lesů, úvodní slovo jednatelů k účetní závěrce za rok 2010, údaje z účetnictví týkající se některých činností a vyúčtování naháňky dokazující převzetí chybějící

částky. Uvedené přílohy považuji za dostatečné a pro úplnost a přehlednost bych doplnil seznam všech kontrolovaných dokumentů a provedených rozhovorů.

Z pohledu čtenáře bych jako lepší hodnotil zprávu společnosti SOFO Group z důvodů větší přehlednosti, většího množství informací o samotné kontrole a lepší prezentaci jednotlivých zjištění. Obě zprávy podaly dostatek informací o nedostatcích a pochybeních, které byly v průběhu šetření objeveny a proto splnily svůj účel.

Společnost Finaudit měla podle závěrečné zprávy za úkol přezkoumat hospodaření a efektivitu vynakládaných prostředků ve společnosti Silnice LK a poskytnout metodická doporučení. Podle dostupných vyjádření politiků mělo dojít ke zhodnocení situace okolo oddělení společnosti od Krajské správy silnic a ověření správnosti zadávání zakázek. Podle mého názoru závěrečná zpráva plní všechny tyto cíle. Prošetřované oblasti byly prozkoumány dostatečně a důraz byl kladen na soulad s platnou legislativou. Jako menší nedostatek bych označil pouhé informování o dohodnutých a fakturovaných cenách v případě kontrolovaných výnosů a nákladů. Myslím si, že by bylo vhodné porovnat zjištěné smluvně dohodnuté ceny s ostatními cenami na trhu u stejných nebo obdobných služeb. Jako další nedostatek bych zhodnotil kontrolu veřejných zakázek. Šetření se mohlo zaměřit i na vlastnické struktury společností účastnících se výběrových řízení, aby bylo objeveno případné propojení se zaměstnanci Silnic LK.

Předmětem zakázky společnosti SOFO Group bylo prověření hospodaření s ekonomickými prostředky. V tomto případě podle veřejných informací od politiků vedlo k zadání šetření podezření na nehospodárné a netransparentní procesy uvnitř firmy. Myslím si, že i toto šetření splnilo všechny své cíle a potvrdilo obavy o nehospodárnosti a netransparentnosti. Tato kontrola proběhla přes všechna omezení velmi detailně, přinesla velké množství závažných chyb a odhalila i peněžní zpronevěru. Jako nedostatek bych v tomto případě hodnotil chybějící spolupráci se statutárním auditorem společnosti (zpráva se o tom nezmiňuje), který mohl poskytnout spoustu užitečných informací vzhledem k jejich nedostatku a obtížnému hledání. Stejně tak se kontroloři mohli pokusit kontaktovat bývalé zaměstnance s žádostí o pomoc při získávání informací. Dále by stejně jako v předchozím

případě bylo vhodné provést průzkum vlastnických struktur dodavatelů a odběratelů a jejich vztahů se zaměstnanci Loketských městských lesů. Zajímavá by byla i finanční analýza celé společnosti a jejich jednotlivých částí, což by ale značně ztěžovalo zásahy do přiřazování výnosů a nákladů mezi jednotlivými prováděnými činnostmi. V závěru se také mohlo objevit doporučení, jak vzniklou situaci řešit, aby došlo k nápravě všech nedostatků.

Ačkoliv ze zadání obou šetření se zdá, že budou probíhat stejně, závěrečné zprávy ukazují rozdílné přístupy obou společností k provedené kontrole. Bohužel zpráva společnosti Finaudit poskytuje pouze stručné informace o zadání a nejsou zveřejněny cíle, které byly stanoveny. Můžeme však vidět, že hodnocena byla hlavně situace okolo založení společnosti, nakládání s majetkem a se zásobami, vztahu s vlastníkem, účetního systému, odběratelů a dodavatelů, finančních ukazatelů a zadávání zakázek. Naproti tomu SOFO Group se detailně zaměřila na jednotlivé prováděné činnosti. Stejně body lze najít v hodnocení personálních nákladů a vedení účetnictví. Společnost SOFO Group prováděla kontrolu o přibližně dva týdny déle, ale měla potíže se sběrem informací, takže se dá říci, že obě šetření trvaly téměř shodnou dobu (5 týdnů). Z těchto důvodů se těžko hodnotí, které šetření bylo provedeno kvalitněji nebo důkladněji. Mohu však konstatovat, že jsem překvapen kvalitou práce společnosti SOFO Group, které není auditorskou nýbrž poradenskou společností a provádění forenzních šetření nemá uvedeno v nabídce svých služeb.

Závěr

Jak bylo zmíněno v úvodu, forenzní šetření se zdaleka nezabývá jen vyšetřováním korupce, ale celou řadou podvodných jednání. Výsledky výzkumu dokazují, že korupce ani není největší hrozbou pro většinu společností. Největší podíl na spáchaných podvodech má s velkou převahou majetková zpronevěra. Důležité je také zmínit počítačovou kriminalitu, která bude pro společnosti čím dál větším problémem, protože počítačová technika zažívá v posledních letech obrovský rozvoj. Tento rozvoj podle všeho bude nadále pokračovat, což s sebou přináší rizika spojená s bezpečností, na kterou se při vývoji ne vždy myslí.

Úvodní část práce se podrobně věnovala obvyklým typům podvodů, ke kterým u nás dochází. Pachatelé jsou ve většině případů samotní zaměstnanci, kteří pro společnost pracují delší dobu, znají dobře firemní prostředí a mají motivaci podvod spáchat. Způsobů, jak se neoprávněně obohatit na úkor společnosti, je celá řada. Nejrozšířenější je majetková zpronevěra, která může být provedena mnoha způsoby. Jedná se o zpronevěru při práci s hotovostí, krádež hmotného i nehmotného majetku, zneužití firemních náhrad, podvody při reklamaci apod. Některé z nich jsou velmi snadno proveditelné a mohou je páchat zaměstnanci na nejnižších pozicích, což přispívá k největšímu rozšíření majetkové zpronevěry. Na druhém místě je zmíněná počítačová kriminalita. V tomto případě nemusí být pachatelé přímo zaměstnanci, ale hrozí napadení zvenčí. Zneužití citlivých dat je v současnosti často diskutované téma a společnosti uvolňují značné částky k zabezpečení svých systémů. Podobný podíl jako počítačová kriminalita mají podvody v nákupním procesu, praní špinavých peněz, podplácení a korupce a hypoteční podvody. Na posledním místě jsou účetní podvody, které většinou slouží k zlepšení hospodářských výsledků dané společnosti a i v tomto případě je několik cest, jak podvod provést. Účetní podvody páchají zpravidla vysoce postavení zaměstnanci společnosti, kteří mají vlastní zájem na vykázání dobrých výsledků.

Společnosti v mnoha případech nemají dostatečně nastavené kontrolní prostředí a pokud mají podezření, že u nich dochází k nekalé činnosti, mohou požádat o pomoc forenzní vyšetřovatele. Forenzní šetření může sloužit k odhalení pachatelů nebo pouze k ověření

nastavených kontrol, případně k jejich vytvoření či zkvalitnění. Vyšetřování podvodů se věnovala druhá část této práce. Před začátkem šetření je nutné stanovit cíle na základě zadání zakázky, pečlivě se seznámit se společností a jejím okolím, vybrat vhodné členy do vyšetřovacího týmu a důkladně naplánovat, jak bude kontrola probíhat. Počátek šetření je spojen se získáváním informací z různých zdrojů, které lze rozdělit na veřejné a neveřejné. K veřejným zdrojům patří různé databáze jako například obchodní rejstřík, ale také velké množství dostupných informací na internetu. Neveřejné zdroje jsou data přímo od společnosti, které lze získat jen s jejím souhlasem a pomocí. Následuje analýza získaných dokumentů, kdy se zkoumá jejich pravost, stáří, neporušenost, možné zásahy do obsahu a také se ověřují podpisové vzory. Kromě práce s dokumenty jsou důležitou součástí forenzního šetření také rozhovory se zaměstnanci, které musí být dopředu dobře připraveny, aby například svědci nepřestali spolupracovat. Dále je zapotřebí umět pracovat se všemi nástroji moderní techniky, protože dnes je většina dat uchovávána digitálně a navíc moderní technika dokáže poskytnout důležité informace o tom, kdo, kdy, jak a co využíval, což se při vyšetřování může náramně hodit. Ke zpracování získaných dat následně slouží různé datové analýzy. Tyto analýzy mají za úkol hledat v datech spojitosti a nesrovnalosti vedoucí k odhalení podvodu nebo k nalezení oblastí, kterým je třeba se dále věnovat. Posledním krokem je sumarizace celého šetření do závěrečné zprávy. Ta má za úkol srozumitelně a výstižně popsat cíle, postupy, zjištěné skutečnosti a závěry a doporučení proběhlého šetření.

Závěrečná část této práce se zaměřila na provedená forenzní šetření ve společnostech Silnice LK a.s. a Loketské městské lesy s.r.o. V obou případech bylo zadání spojeno s kontrolou hospodárnosti vynakládaných prostředků a hodnocením vnitřního kontrolního systému. Snažil jsem se přiblížit nejen samotné společnosti, které si šetření objednaly, ale i společnosti provádějící kontrolu. První volba padla na auditorskou společnost Finaudit, což mi přijde jako správná volba vzhledem k povaze forenzního šetření jako služby obvykle poskytované auditory. Z toho důvodu mě překvapila volba poradenské společnosti SOFO Group, která nemá forenzní šetření mezi nabízenými službami. Co se týče vyšetřovacích týmů, společnost Finaudit poskytla jen jejich jména, na základě čehož jsem

zjistil, že na zakázce pracoval jeden auditor vedený na seznamu Komory auditorů. Společnost SOFO Group do zprávy uvedla seznam jmen a jejich funkce, přičemž u většiny byla uvedena pozice auditor, což mi nepřijde jako ideální, když nikdo z nich auditorem není. Proto bych navrhoval označení kontrolor nebo expert na určitou šetřenou oblast. Zpráva společnosti Finaudit provádějící kontrolu v Silnicích LK bohužel jen stručně představuje zadání zakázky a zcela chybí informace o cílech, postupech a průběhu. Naproti tomu SOFO Group prošetřující Loketské městské lesy důkladně do zprávy zpracovala informace o zadání, z toho plynoucích záměrech, použitých postupech a průběhu šetření, které provázela řada omezení z důvodu odchodů vedoucích pracovníků ze společnosti. Ze zpráv vyplývá, že ačkoliv zadání byla téměř shodná, průběh byl rozdílný. U Silnic LK došlo k analýze situace mezi Libereckým krajem jako vlastníkem a odběratelem a možným poskytováním služeb třetím stranám, dále byly analyzovány účetní informace podle jednotlivých účetních tříd a zkontrolován informační a účetní systém, vnitřní směrnice a systém zadávání zakázek. Naopak v Loketských městských lesích byla kontrola provedena podle jednotlivých prováděných činností a to z různých pohledů. Procesy byly prošetřeny z marketingového, obchodního a realizačního hlediska a následně došlo k jejich hodnocení na základě účetních informací. Obě společnosti použily jak veřejné, tak neveřejné zdroje. V případě Finaudit chybí informace o provedených rozhovorech a SOFO Group mohla kontaktovat statutárního auditora nebo bývalé zaměstnance. Společnost Finaudit ve svých závěrech zhodnotila hospodaření Silnic LK jako neefektivní a doporučila řadu kroků vedoucích ke zlepšení situace. Druhé šetření dopadlo podstatně hůř, kdy SOFO Group objevila v hospodaření Loketských městských lesů velké množství nedostatků a dokonce i důkazy podvodného jednání. Kromě neefektivního hospodaření bylo zjištěno, že docházelo k manipulaci s účetnictvím, kdy byly přiřazovány náklady a výnosy nesprávným střediskům. Kontrola přinesla také důkaz o zpronevěře hotovosti a byl označen pravděpodobný viník. Šetření podle mého názoru splnily své zadání. Společnost Finaudit mohla podle mého názoru připravit kvalitnější zprávu, která by byla přehlednější a přinášela více informací o průběhu kontroly. Na druhou stranu SOFO Group mohla připravit doporučení, jak postupovat ve vzniklé situaci.

Závěrem bych rád konstatoval, že se mi podařilo splnit stanovené cíle. Do závěrečné zprávy jsem čerpal z veřejně dostupných zdrojů na internetu a pochopitelně k dispozici jsou pouze záznamy z veřejného sektoru. Soukromé společnosti výsledky těchto šetření veřejnosti neposkytují. Mezi nalezenými zprávami jsem našel velmi zajímavou zprávu o výsledcích forenzního šetření na Ministerstvu obrany, které prováděla společnost KPMG. Bohužel po kontaktování KPMG jsem dostal záporné stanovisko k citování jejich závěrečné zprávy v této práci, přestože tato zpráva je veřejně dostupná na webových stránkách Transparency International Česká republika. Toto záporné stanovisko je odůvodněno smluvní mlčenlivostí, kvůli které KPMG nemůže poskytnout souhlas s použitím jejich zprávy. Dále jsem byl upozorněn, že zpráva podléhá copyrightu KPMG a bez souhlasu ji nesmím použít nebo na ni odkazovat (i když zpráva byla zveřejněna). Podle zveřejněných informací⁸ bylo zprávu velmi náročné získat, přestože se jedná o zakázku pro státní instituci. Transparency international požádalo Ministerstvo obrany o kopii závěrečné zprávy v prosinci 2012 (zpráva je z roku 2010), ale dokument byl předán až v červenci 2014. Ministerstvo nejdříve argumentovalo tím, že provedené forenzní šetření je obchodním tajemstvím. Následně byl zamítavý postoj vysvětlován autorskými právy společnosti KPMG. Transparency International několikrát uplatňovalo opatření proti nečinnosti a po stížnostech ministru obrany, který rozhodnutí o nevydání zprávy vždy zrušil, bylo následně opět nutné požádat úředníky. Zpráva nakonec byla vydána s informací, že se na ministerstvu celou dobu vedl právní spor o to, zda je možné ji poskytnout. V předané zprávě je začerněno několik řádků, které jsou autorským dílem, ale netvoří ani 1% z provedeného šetření.

⁸ viz. <http://www.transparency.cz/co-odhali-audit-ministerstva-obrany/>

Zdroje

Knižní zdroje

- ALBRECHT, W a W ALBRECHT. *Fraud examination*. 4rd ed. Mason, OH: Cengage Learning South-Western, 2009, 671 s. ISBN 978-0-538-47084-1.
- Association of Certified Fraud Examiners ACFE. *Fraud examiners manual*. US ed. Austin, Tex.: Association of Certified Fraud Examiners, 2014. ISBN 978-1-889277-56-8.
- DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003, xiii, 201 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-805-3.
- Komora auditorů České republiky. *Auditorská profese v České republice: Komora auditorů 1993-2013: 20 let*. Praha: Komora auditorů České republiky, 2013, 105 s. ISBN 978-80-86679-25-9.
- KRÁLÍČEK, V. a J. MOLÍN. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Praha: Wolters Kluwer, a. s., 2014. ISBN 978-80-7478-557-3.
- MOLÍN, Jan. *Protiprávní jednání z pohledu profesní odpovědnosti auditorů, daňových poradců a účetních*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-600-4.
- SINGLETON, Tommie a Aaron J SINGLETON. *Fraud auditing and forensic accounting*. 4th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2010, 317 s. ISBN 978-0-470-56413-4.
- VOLKÁNOVÁ, Zdenka. *Podvody v účetnictví firem: jak se jim bránit*. Praha: Linde, 2014, 189 s. Praktická ekonomická příručka. ISBN 978-807-2019-458.

Internetové zdroje

- *Auditorská profese v České republice: Komora auditorů 1993-2013 : 20 let = 20 years* [online]. Praha: Komora auditorů České republiky, c2013, 105 s. [cit. 2015-08-18]. ISBN 978-80-86679-25-9. Dostupné z: http://www.kacr.cz/file/1436/Publikace_Auditorsk%C3%A1%20profese%20v%20%C4%8CR.pdf
- BEDNÁŘ, ING., Zdeněk. MĚSTSKÝ ÚŘAD LOKET. *Sdělení k pořízení forenzního auditu LML s.r.o* [online]. 2012 [cit. 2015-08-25]. Dostupné z: http://mu.loket.cz/?article_id=8727
- Bohumil Zeman. 2012. *Loketské městské lesy mohly vydělávat víc, jenže špatně hospodařily* [online]. [cit. 2015-07-24]. Dostupné z: http://vary.idnes.cz/audit-loketskych-mestskych-lesu-odhalil-zproneveru-a-podezrele-nakupy-1nr-/vary-zpravy.aspx?c=A120518_111113_vary-zpravy_sor
- FSG FINAUDIT S.R.O. *Zpráva z forenzního auditu za období od 1.1.2012 do 31.12.2012: Silnice LK a.s.* [online]. 2013 [cit. 2015-08-18]. Dostupné z: <http://www.kraj-lbc.cz/getFile/case:show/id:218065>
- *ISA 240: Postupy auditorů související s podvody při auditu účetní závěrky* [online]. [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.kacr.cz/data/Metodika/Auditing/ISA/ISA240.pdf>
- Jan Sůra. 2012. *Naftu za půl miliardy dodá liberecké krajské společnosti firma bez praxe* [online]. [cit. 2015-07-24]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/podivny-tendr-krajske-firmy-silnice-lk-dyv-/domaci.aspx?c=A120903_1824144_liberec-zpravy_mav

- Petr Vašků. 2014. *Obrana odtajnila audit, který ukázal na předraženou ostrahu skladů* [online]. [cit. 2015-07-26]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/zakazka-trade-fides-pro-ministerstvo-obrany-je-predrazena-policie-vysetruje-korupci-gol-domaci.aspx?c=A140729_145152_domaci_pvc
- PriceWaterhouseCoopers. 2014. *Celosvětový průzkum hospodářské kriminality 2014: Hospodářská kriminalita a její „evoluce“* [online]. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cs/hospodarska-kriminalita/assets/pdf/global-economic-crime-survey-2014-cz.pdf>
- Registr plátců DPH. *Registr plátců DPH* [online]. [cit. 2015-07-01]. Dostupné z: http://adisreg.mfcr.cz/cgi-bin/adis/idph/int_dp_prij.cgi?ZPRAC=FDPHI1&poc_dic=2
- SOFO GROUP A.S. *Zpráva z forenzního auditu: Loketské městské lesy s.r.o.* [online]. 2012 [cit. 2015-08-02]. Dostupné z: http://mu.loket.cz/?part=attachment&mode=3&attachment_id=8723
- Transparency International Česká republika. 2014. *Co odhalí audit Ministerstva obrany?* [online]. [cit. 2015-07-26]. Dostupné z: <http://www.transparency.cz/co-odhali-audit-ministerstva-obrany/>
- Transparency International Česká republika. 2014. *Index vnímání korupce 2014* [online]. [cit. 2015-07-26]. Dostupné z: <http://www.transparency.cz/index-vnimani-korupce-2014-2/>

Legislativní dokumenty

- IV.ÚS 2425/09 ze dne 8. 2. 2010: K přípustnosti důkazu získaného bezpečnostním kamerovým systémem pro účely trestního řízení ve vztahu k právu na ochranu soukromí. U 4/56 SbNU 841. 2010. Dostupné také z: http://nalus.usoud.cz/Search/GetText.aspx?sz=4-2425-09_1

- Procesní práva zaměstnance jako slabší strany v pracovněprávním sporu.
Přípustnost důkazu. Důkaz tajným zvukovým záznamem: NÁLEZ Ústavního soudu ze dne 9. 12. 2014. *II. ÚS 1774/14-1*. 2014. Dostupné také z:
<http://www.codexisuno.cz/1n8#!20>
- Zákon o auditorech. *93/2009 Sb.* 2009. Dostupné také z:
http://www.kacr.cz/file/78/93_2009.pdf
- Zákon o přezkouvání hospodaření územních samosprávných celků a dobrovolných svazků obcí. *420/2004 Sb.* 2004. Dostupné také z:
<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/smart-governance/prezkoumavani-hospodareni/zakon-c-420-2004-sb-o-prezkoumavani-hosp-20358>
- Zákon o veřejných zakázkách. *137/2006 Sb.* 2006. Dostupné také z:
<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/smart-governance/prezkoumavani-hospodareni/zakon-c-420-2004-sb-o-prezkoumavani-hosp-20358>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Typy hospodářské kriminality v České republice	5
Obrázek 2 Způsoby vzniku podezření ze spáchání podvodu	23
Obrázek 3 Reakce společností na odhalení podvodu	24
Obrázek 4 Proces forenzního vyšetřování	25
Obrázek 5 Činnosti související s forenzním šetřením	26
Obrázek 6 Údaje z registru plátců DPH	38
Obrázek 7 Použití operátoru " pro vyhledání přesného výrazu a operátoru or pro vyhledání jednoho ze dvou výrazů	41

Seznam tabulek

Tabulka 1 Srovnání forenzních šetření ve společnostech Silnice LK a.s. a Loketské městské lesy s.r.o.	73
--	----