



# Belső visszaélésre utaló figyelmeztető jelek

Biró Ferenc  
Ernst & Young  
2010. november

---

# Tartalom

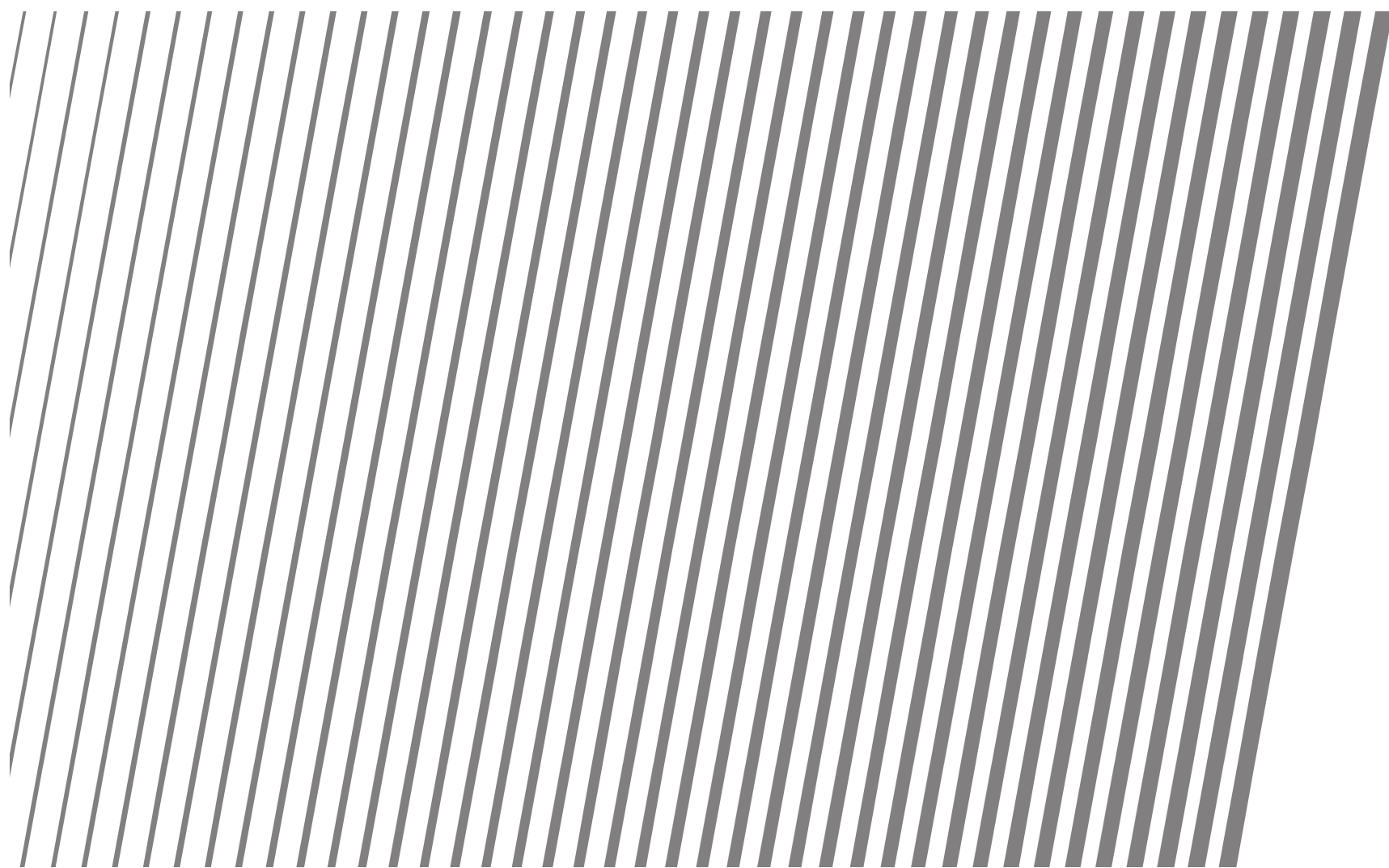
---

- ▶ Hol is vagyunk ma – kitekintés
- ▶ Mit mutat a statisztika?
- ▶ Mik az árulkodó jelek?
  - ▶ Általános Figyelmeztető Jelek
  - ▶ Eszközök Hűtlen Kezelése
  - ▶ Pénzügyi Beszámoló Meghamisítása
  - ▶ Megvesztegetés és Korrupció
  - ▶ Beszerzés

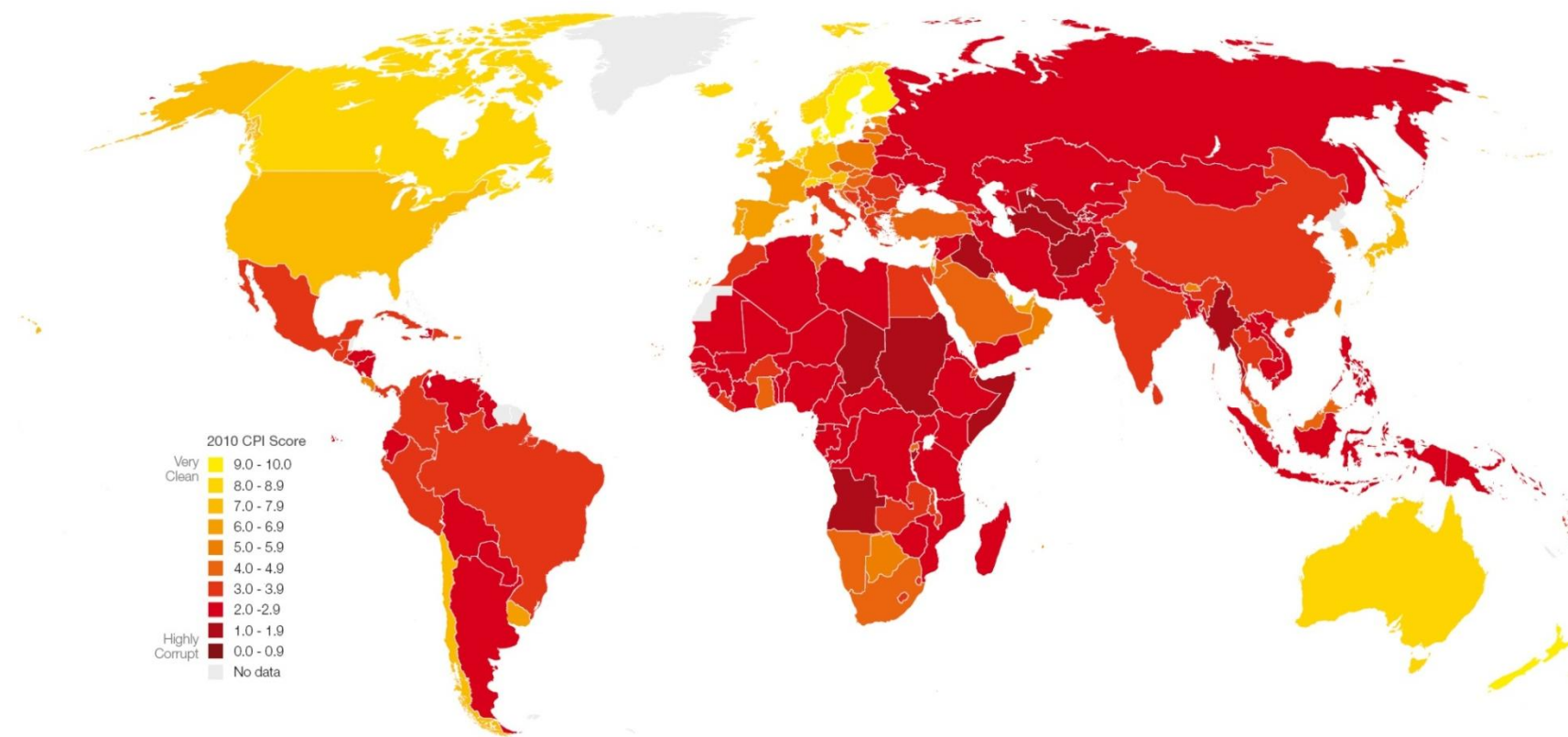
---

# Magyarország Korrupciós Helyzete

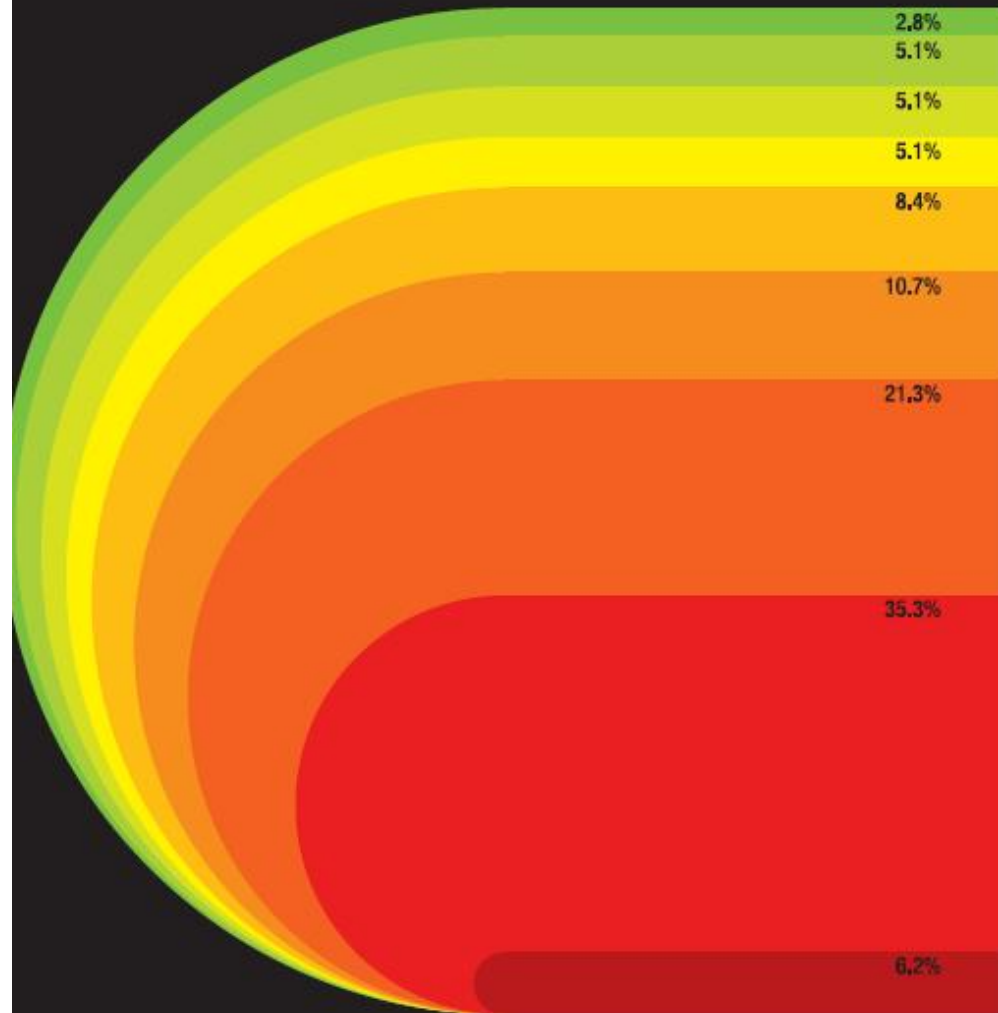
---



# 2010 CPI térkép



# VISUALISING THE CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX



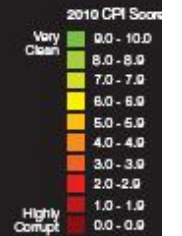
**DENMARK NEW ZEALAND SINGAPORE FINLAND SWEDEN**  
**CANADA NETHERLANDS AUSTRALIA SWITZERLAND NORWAY**  
**ICELAND LUXEMBOURG HONG KONG IRELAND**  
**AUSTRIA GERMANY BARBADOS JAPAN QATAR**  
**UNITED KINGDOM CHILE BELGIUM UNITED STATES**  
**URUGUAY FRANCE ESTONIA SLOVENIA CYPRUS**  
**UNITED ARAB EMIRATES ISRAEL SPAIN PORTUGAL**  
**BOTSWANA PUERTO RICO TAIWAN BHUTAN MALTA**  
**BRUNEI KOREA(SOUTH) MAURITIUS COSTA RICA OMAN**  
**POLAND DOMINICA CAPE VERDE LITHUANIA MACAU**

**BAHRAIN SEYCHELLES HUNGARY JORDAN SAUDI ARABIA**  
**CZECH REPUBLIC KUWAIT SOUTH AFRICA MALAYSIA**  
**NAMIBIA TURKEY LATVIA SLOVAKIA TUNISIA CROATIA**  
**FYR MACEDONIA GHANA SAMOA RWANDA**

**ITALY GEORGIA BRAZIL CUBA MONTENEGRO ROMANIA**  
**BULGARIA EL SALVADOR PANAMA TRINIDAD AND TOBAGO**  
**VANUATU CHINA COLOMBIA GREECE LESOTHO PERU**  
**SERBIA THAILAND MALAWI MOROCCO ALBANIA INDIA**  
**JAMAICA LIBERIA BOSNIA AND HERZEGOVINA DJIBOUTI**  
**GAMBIA GUATEMALA KIRIBATI SRI LANKA SWAZILAND**  
**BURKINA FASO EGYPT MEXICO DOMINICAN REPUBLIC**  
**SAO TOME AND PRINCIPE TONGA ZAMBIA**

**ALGERIA ARGENTINA KAZAKHSTAN MOLDOVA**  
**SENEGAL BENIN BOLIVIA GABON INDONESIA KOSOVO**  
**SOLOMON ISLANDS ETHIOPIA GUYANA MALI MONGOLIA**  
**MOZAMBIQUE TANZANIA VIETNAM ARMENIA ERITREA**  
**MADAGASCAR NIGER BELARUS ECUADOR LEBANON**  
**NICARAGUA SYRIA TIMOR-LESTE UGANDA AZERBAIJAN**  
**BANGLADESH HONDURAS NIGERIA PHILIPPINES**  
**SIERRA LEONE TOGO UKRAINE ZIMBABWE MALDIVES**  
**MAURITANIA PAKISTAN CAMEROON CÔTE D'IVOIRE**  
**HAITI IRAN LIBYA NEPAL PARAGUAY YEMEN CAMBODIA**  
**CENTRAL AFRICAN REPUBLIC COMOROS CONGO-BRAZZAVILLE**  
**GUINEA-BISSAU KENYA LAOS PAPUA NEW GUINEA RUSSIA**  
**TAJIKISTAN DEMOCRATIC REPUBLIC OF THE CONGO**  
**GUINEA KYRGYZSTAN VENEZUELA**

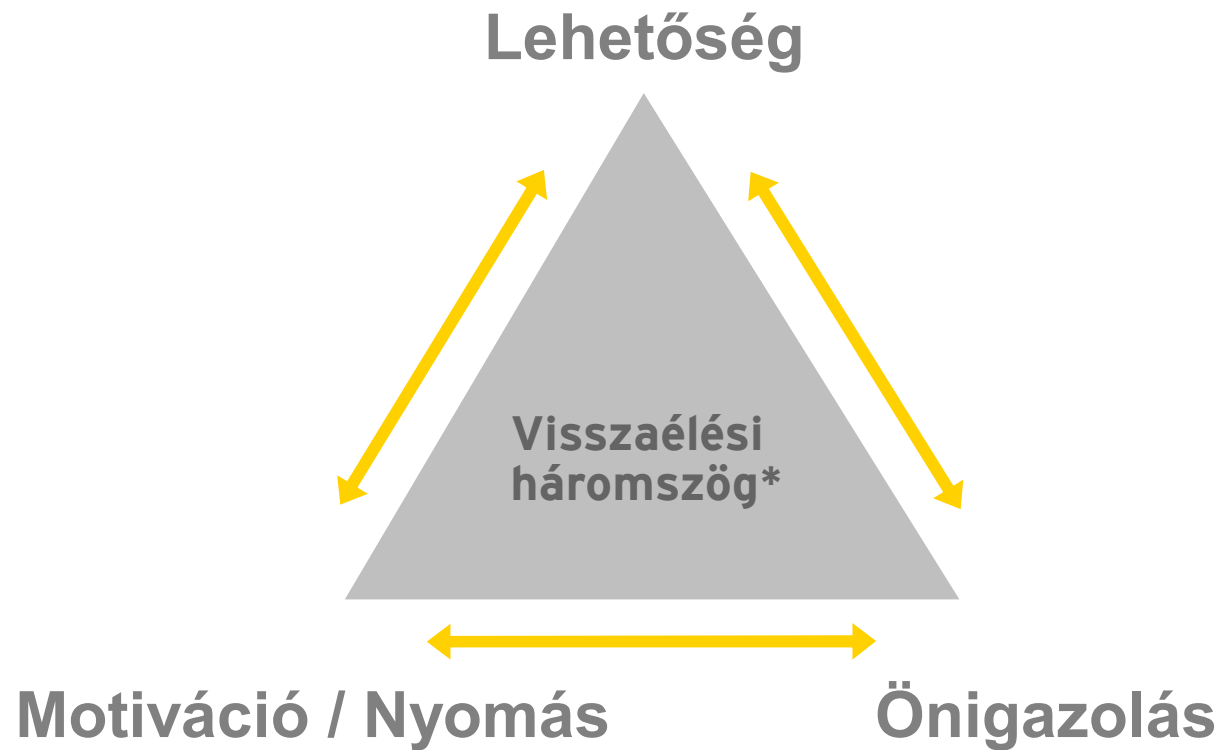
**ANGOLA EQUATORIAL GUINEA BURUNDI CHAD SUDAN TURKMENISTAN**  
**UZBEKISTAN IRAQ AFGHANISTAN MYANMAR SOMALIA**



Countries appear in order of rank. Please see country listing on p. 2 for exact country scoring and ranking.

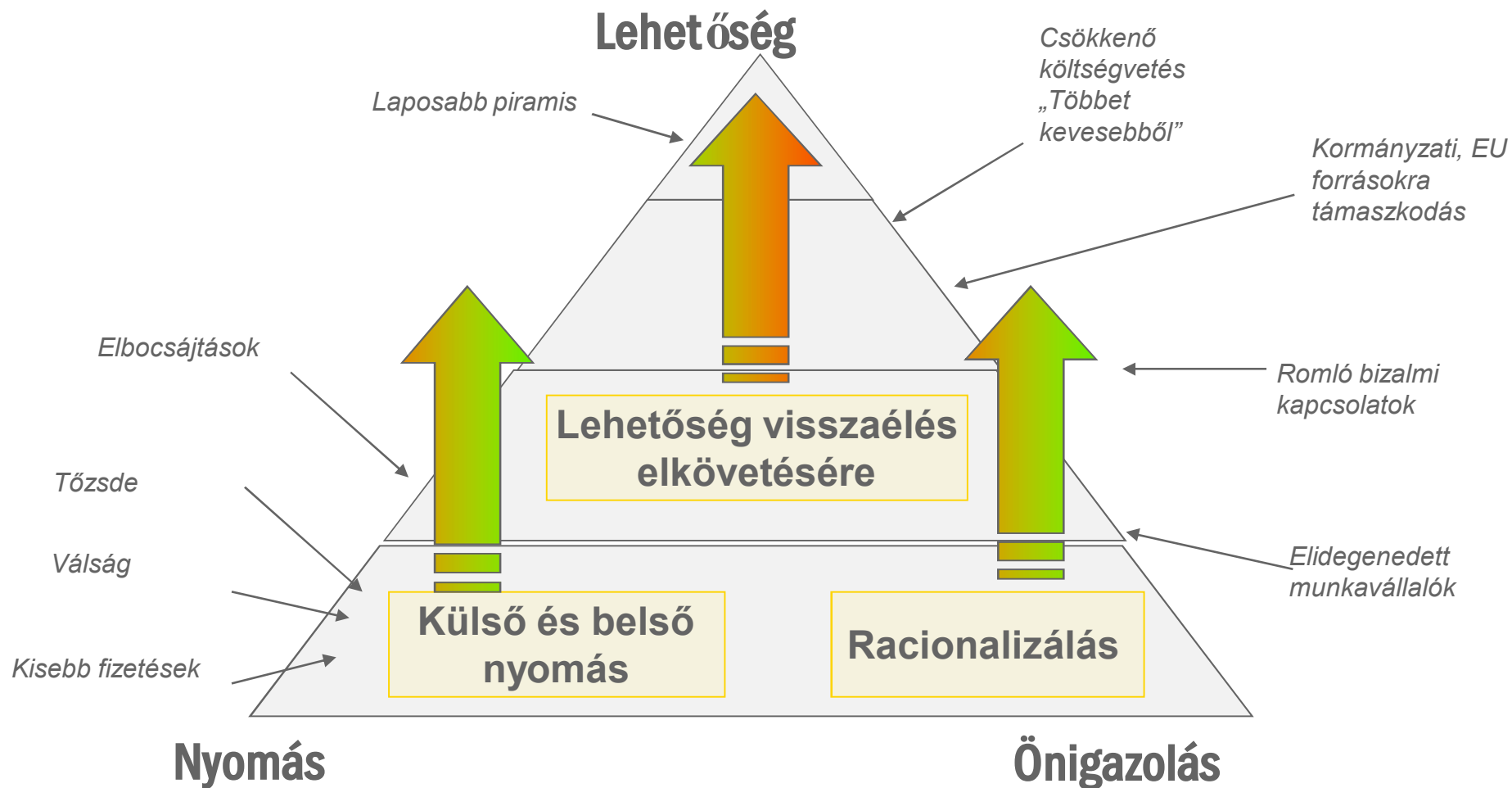
# A visszaélési háromszög - Cressey

---



\*Forrás: Occupational Fraud and Abuse, Joseph T. Wells, Obsidian Publishing Company, 1997

# Tökéletes vihar készülődik



---

# Statisztika

---

## ➤ A megelőzés jobb, mint az utólagos helyreállítás

- Azon vállalatok, amelyek a már bekövetkezett visszaélések által érintett belső kontrollokat nem fejlesztik, valószínűleg hasonló visszaélés áldozatai lesznek\*\*
- A vállalatok csupán 50 %-a rendelkezik valamilyen visszaélés megelőzéssel kapcsolatos belső szabályozással

## ➤ A vállalati visszaélések 85%-t belső személy követi el\*\*

- Átlagosan min. 18 hónap az észlelésig
- ezerből egy dolgozó évente egyszer megkárosítja a céget (legalább 100,000 USD értékben).
- Világszerte a visszaélések következtében az árbevétel 7%-a folyik el\*
- Összefüggés a kár nagysága és az elkövető beosztása között\*
- Összefüggés a kár nagysága és az alkalmazott kontrollok között\*
- Megfelelő kontrollok megléte esetén szignifikánsan kisebb kár\*

## ➤ A vállalati visszaélések kevesebb, mint 10%-a lát napvilágot

---

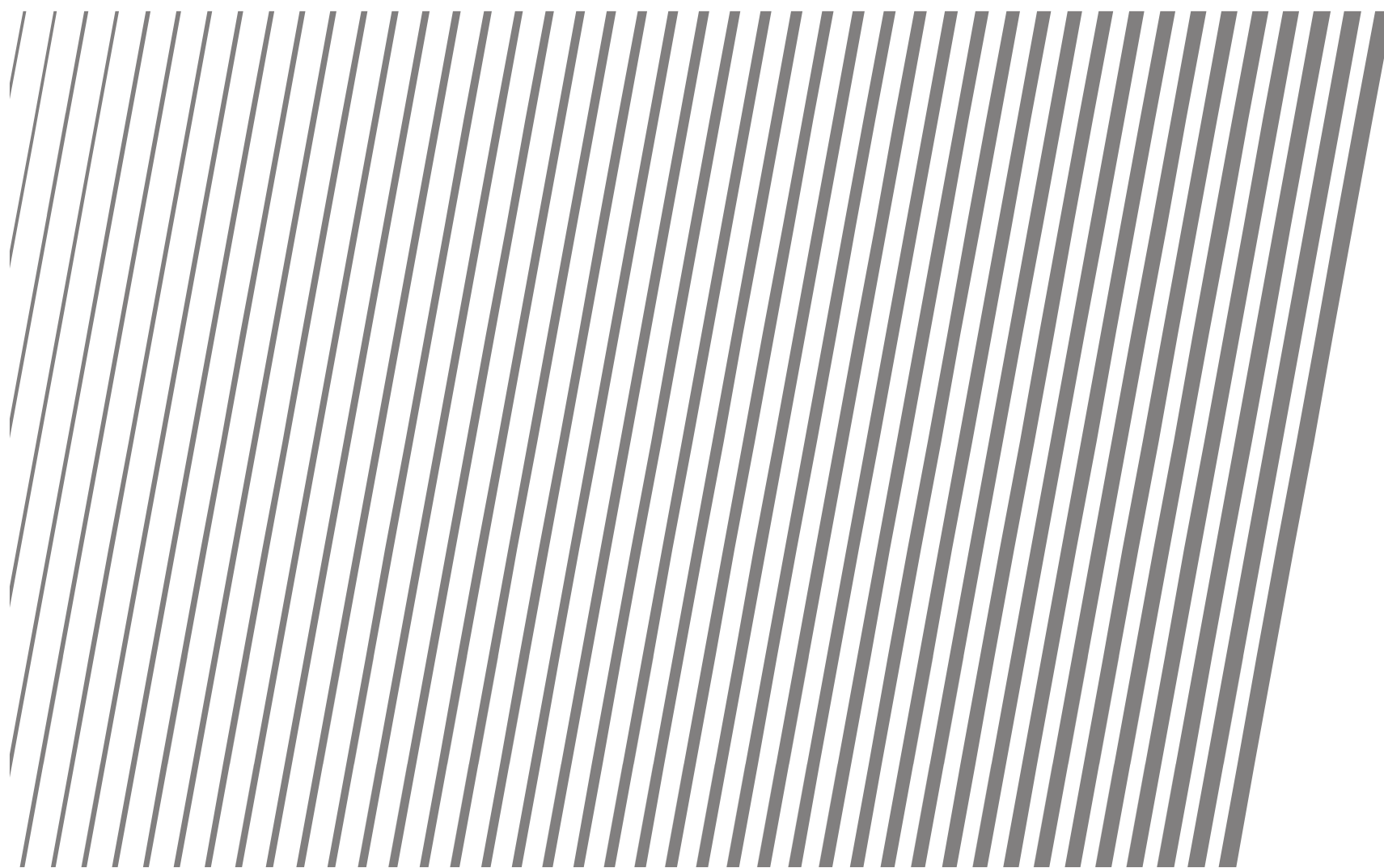
\*Association of Certified Fraud Examiners, \*\* Ernst & Young 8th International Fraud Survey



---

# Egy Kis Elmélet

---



---

# Definíció

---

- ▶ 240 sz. Nemzetközi Könyvvizsgálati Standard: A visszaélés olyan
  - ▶ szándékos cselekmény,
  - ▶ amit az irányításért, a személyzetért vagy a külső felekért felelős vezetés tagja(i) követ(nek) el,
  - ▶ megtévesztés alkalmazásával
  - ▶ illetéktelen, illetve illegális előnyök megszerzése érdekében

---

# A vonatkozó könyvvizsgálati sztenderdek

---

- ▶ Mit várjunk el? - A csalási kockázat megfelelő menedzselése
  
- ▶ A három szükséges lépés:
  - ▶ Megelőzés (prevention)
  - ▶ Észlelés (detection)
  - ▶ Kivizsgálás (investigation)

---

# Megelőzés

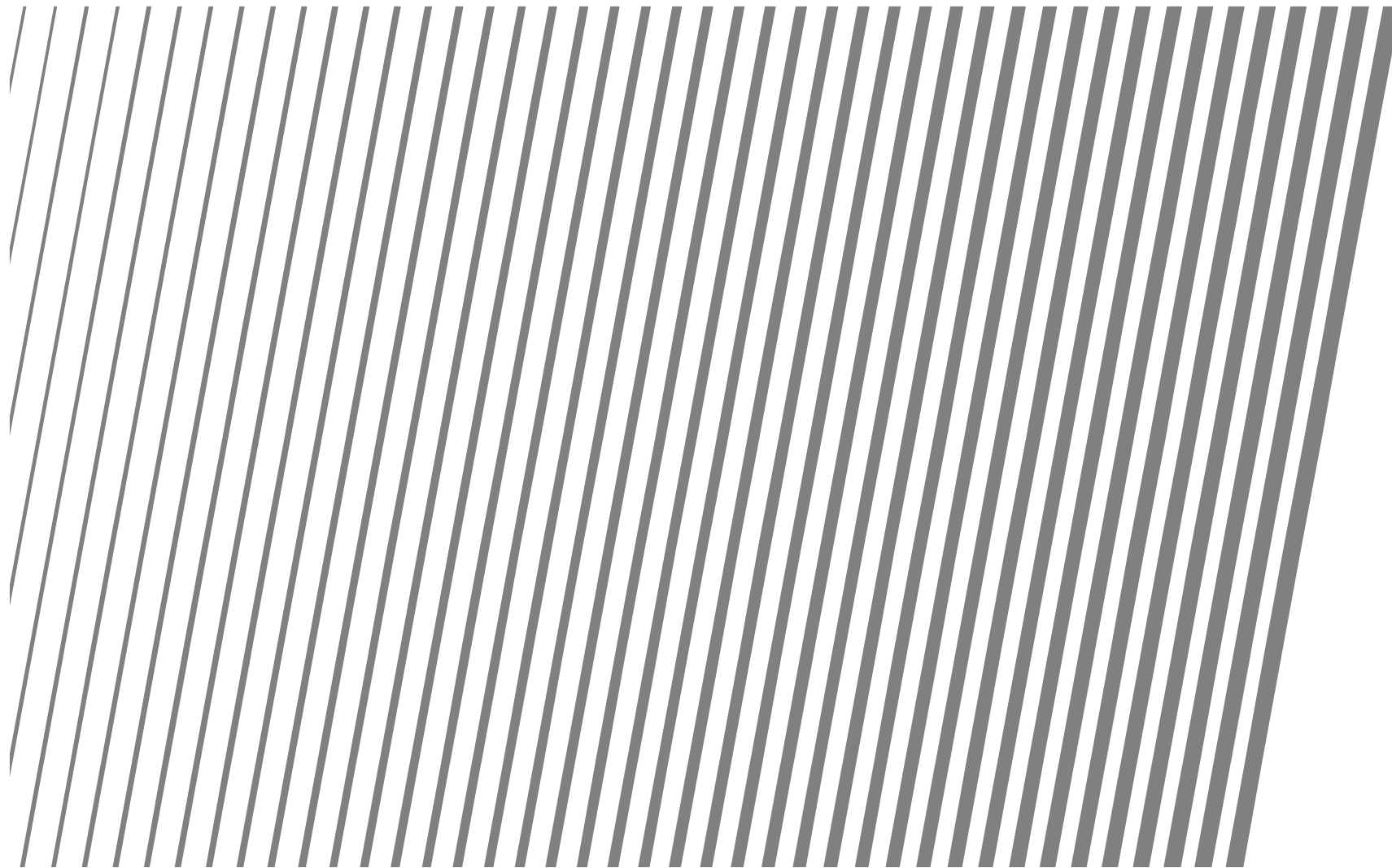
---

- ▶ A kockázatok megfelelő felmérése
- ▶ A kontrollok megfelelő megtervezése
- ▶ A kontrollok megfelelő végrehajtása

A manipulációs technikák ismerete nélkülözhetetlen a kontrollok megfelelő megtervezéséhez.

# Általános Figyelmeztető Jelek

---



---

# Általános Figyelmeztető Jelek

---

## 1) Gyanús / hiányos dokumentáció

- ▶ Nincs szerződés az üzleti partnerrel vagy hiányos illetve nem megfelelő tartalmú szerződés
- ▶ Nincs teljesítés-igazolás
- ▶ A tényleges teljesítés nem történik meg
  - ▶ például tanulmányok, jelenléti ívek
- ▶ A szolgáltatásra nincs üzleti igény / nincs elégséges üzleti alapja
- ▶ Az eredeti dokumentumok hiányoznak vagy nem lettek átadva
  - ▶ például bankszámla-kivonatok, szerződések, teljesítési igazolások
- ▶ A dokumentumokat „sok idő” előkeresni
- ▶ A tranzakciókhoz nincs alátámasztó dokumentáció
  - ▶ például szoktatlan könyvelési tétel (Tartozik Szállító – Követel Bevétel)

## 2) Készpénzhez és bankhoz köthető figyelmeztető jelek

- ▶ Nagy pénztárforgalom – a szállítókat készpénzben / T&E-n keresztül fizetik ki
- ▶ Banki átutalás egy olyan bankszámla-számra, amely különbözik a partner cégjegyzékében feltüntetett bankszámla-számtól
- ▶ Utalások off-shore illetve adóparadicsomban bejegyzett cégeknek

---

# Általános Figyelmeztető Jelek (folytatás)

---

## 3) Magas kockázatú tranzakciók

- ▶ Többek között a következő tranzakciókat tekinthetjük magas kockázatúaknak
  - ▶ Az összes típusú tanácsadási szolgáltatás
  - ▶ Közvetítők által nyújtott szolgáltatások (ügynökök, disztribútorok, más közvetítők)
  - ▶ Ajánlattevésben, illetve engedélyek megszerzésében résztvevő vállalatok,

## 4) HR és fizetésekkel kapcsolatos esetek

- ▶ Nem létező dolgozók
- ▶ Nagyszámú túlórák
- ▶ Bérlistán nem szerepelő munkavállalók
- ▶ Olyan munkavállalók, akik régóta nem voltak szabadságon
- ▶ Az átlagosnál gyakoribb fizetések vagy bónuszok

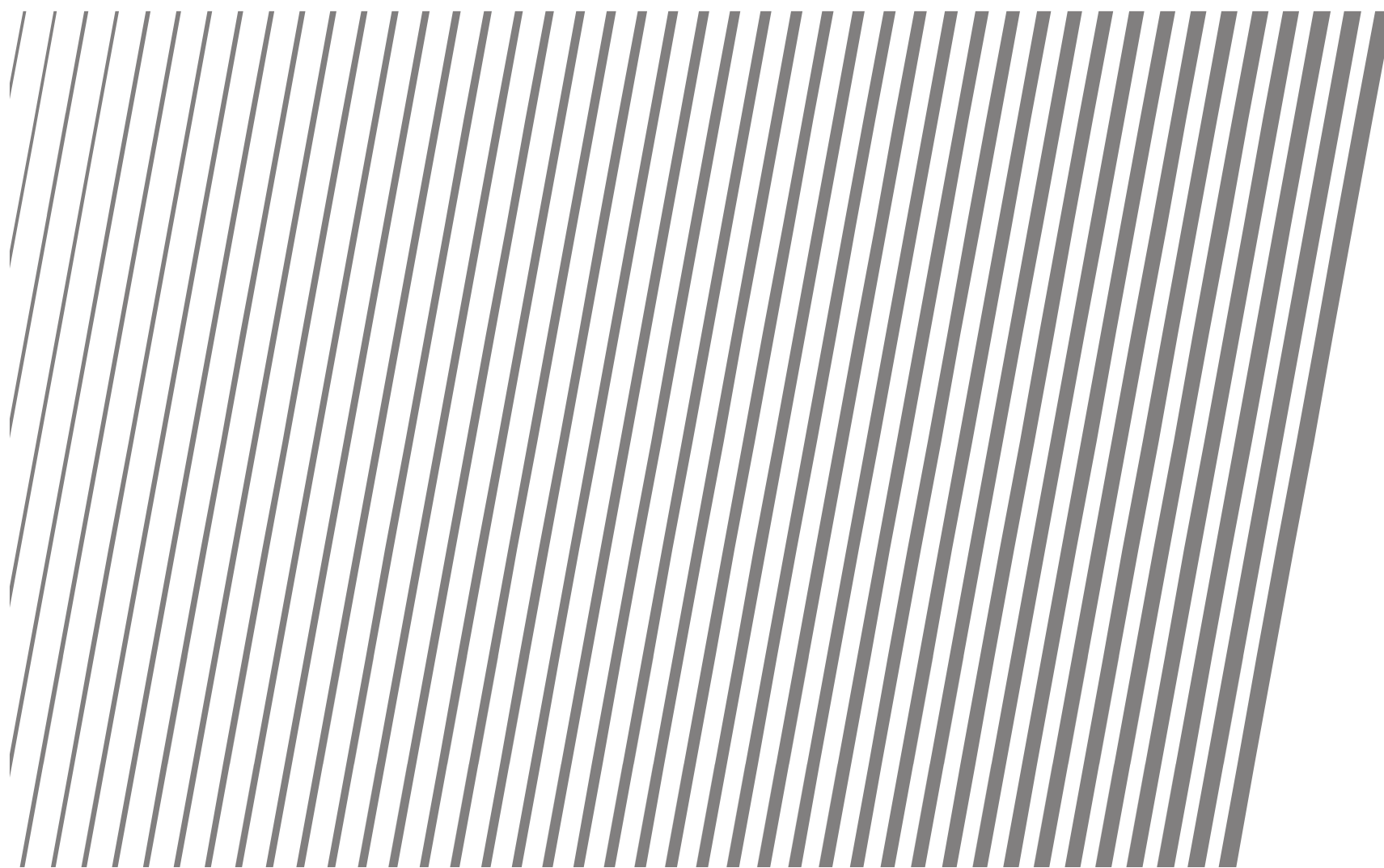
## 5) Egyéb ellentmondások

- ▶ Hasonló tartalmú és összegű költségek (beszerzési megrendelés esetleges megbontása, költségmegbontás a jóváhagyási szintek kikerülése miatt)
- ▶ Üzleti partnerekkel való érdek-összefonódás (Összeférhetetlenség)

---

# Eszközök Hűtlen Kezelése

---





---

# Az eszközök hűtlen kezelésére vonatkozó figyelmeztető jelek

---

## ▶ Pénzügyi figyelmeztető jelek

- ▶ Kifizetés olyan szállítónak, amely nem szerepelnek a szállítók adatbázisában
- ▶ Jelentős eltérések a tervezett és aktuális bérköltségek között
- ▶ Egyes időszakok között rendkívül magas leltári leírások
- ▶ Olyan szokatlanul nagyszámú kiadások, amelyekhez a Vállalati Szabályzat szerint még nincs szükség számlára
- ▶ Megmagyarázatlan tételek a leltárban
- ▶ Olyan tranzakciók, amelyekhez nincs megfelelő dokumentáció vagy jóváhagyás

## ▶ Egyéb figyelmeztető jelek

- ▶ Az IT biztonság és hozzáférési jogosultságok korlátozott ellenőrzése
- ▶ A költség-jóváhagyási folyamat minimális ellenőrzése
- ▶ A vállalati kultúra és a formális szabályok ellentmondásai
- ▶ A munkavállalók életmódjában bekövetkezett változások

# Az eszközök hűtlen kezelésének felderítése

Visszaélési séma	Gyanús Tevékenység	Felderítési módok
Hamis vagy túl nagy értékű szállítói számla	<ul style="list-style-type: none"> <li>•A megszokottnál magasabb költségek, illetve mennyiségi növekedések</li> <li>•Szokatlan vagy nem jóváhagyott szállítók</li> <li>•Váltakozó / több címmel rendelkező szállítók</li> <li>•Az eredeti helyett fénymásolt alátámasztó dokumentumok</li> <li>•Eltérések a szállítói köröztetésben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Új vagy szokatlan szállítók keresése a szállítói listában</li> <li>•A gyanús szállítók és munkavállalók háttérvizsgálata</li> <li>•Szerződések és árajánlatok vizsgálata</li> </ul>
Szerződésekkel és árajánlatokkal kapcsolatos visszaélések	<ul style="list-style-type: none"> <li>•A szállító által helytelenül, váratlanul vagy jogosulatlanul használt termékek és szolgáltatások</li> <li>•A megrendelt termékek vagy szolgáltatások nem kerülnek leszállításra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•A szerződések és árajánlatok megvizsgálása</li> <li>•Munkavállalók vagy szállítók interjúztatása</li> </ul>
Nem létező dolgozók	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Bérpapírok olyan munkavállalóknak, akik nem vagy minimális adattal rendelkeznek</li> <li>•Szokatlan tételek a bérlistán/személyi adatokban</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Duplikációk és minták keresése a TAJ számok között</li> <li>•Személyi adatok vizsgálata</li> <li>•Duplikált címek keresése a bérlistán</li> </ul>

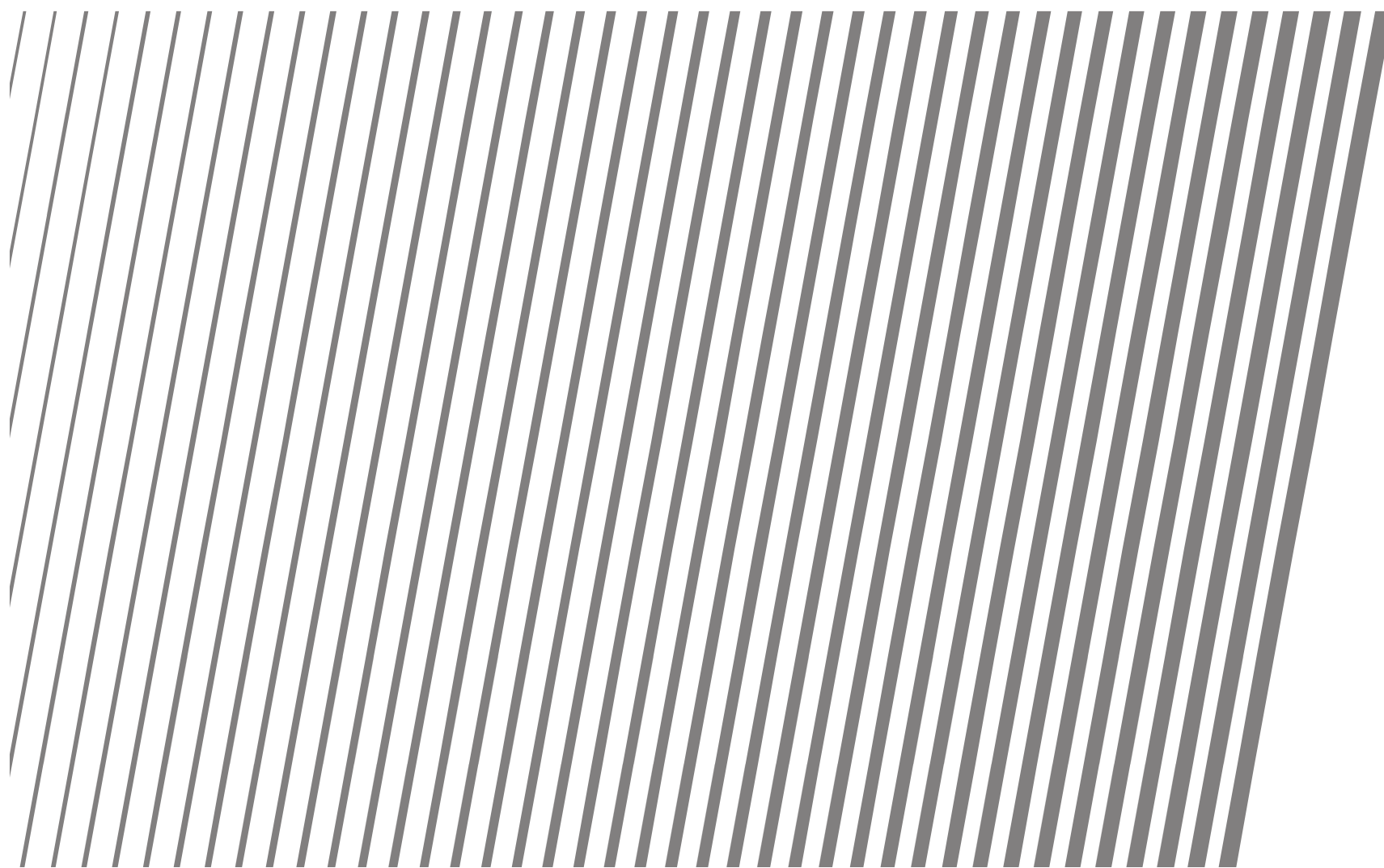
# Az eszközök hűtlen kezelésének felderítése (Folytatás)

Visszaélési séma	Gyanús Tevékenység	Felderítési módok
Túl magas költségek vagy a költségek többszöri elszámolása (T&E)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Szokatlan fluktuációk/minták</li> <li>•A múltbéli vagy tervezett költségekhez képest nagy eltérések</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•A költségek részletes vizsgálata</li> <li>•A költségriportok részletes vizsgálata</li> </ul>
Az eszközök saját használata	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Szokatlan fluktuáció az értékcsökkenésben</li> <li>•Szokatlan eszközvásárlások</li> <li>•Hiányzó eszközök</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•A teljesen leírt eszközök vizsgálata</li> <li>•A költségek analitikus vizsgálata</li> </ul>
Nem megfelelő beszerzés	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Magas áron történő és/vagy megkérdőjelezhető tételek beszerzése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Részletező számla vizsgálata minden egyes tranzakció esetében</li> </ul>
Készlet eltulajdonítás	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fizikai leltárfelvétel utáni túlzott vagy szokatlan korrekció</li> <li>•A készletekhez kapcsolódó szokatlan könyvelési tételek</li> <li>•Váratlan készlethiány</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fizikai leltárfelvétel</li> <li>•Könyvelési tételek vizsgálata</li> <li>•Leltár részletes vizsgálata</li> <li>•A selejt-eladások vizsgálata</li> </ul>

---

# Pénzügyi Beszámoló Meghamisítása

---



---

# Pénzügyi beszámolók meghamisításának figyelmeztető jelei

---

- ▶ **Pénzügyi figyelmeztető jelek**

- ▶ A budget-elvárások következetes teljesítése vagy azok meghaladása
- ▶ Kapcsolt vállalkozásokkal folytatott tranzakciók
- ▶ Korai vagy nem létező főkönyvi számlaegyeztetések
- ▶ Hiányzó, módosított vagy hamisított dokumentumok
- ▶ Készlet leírások

- ▶ **Egyéb figyelmeztető jelek**

- ▶ Bizalmas értesülések
- ▶ Megmagyarázatlanul jó pénzügyi eredmények – az iparág és a versenytársak csökkenő mutatói ellenére
- ▶ Nagyszámú egybeolvadások
- ▶ A belső ellenőrzés erőforrás-hiánya

---

# Pénzügyi beszámolók meghamisításának felderítése

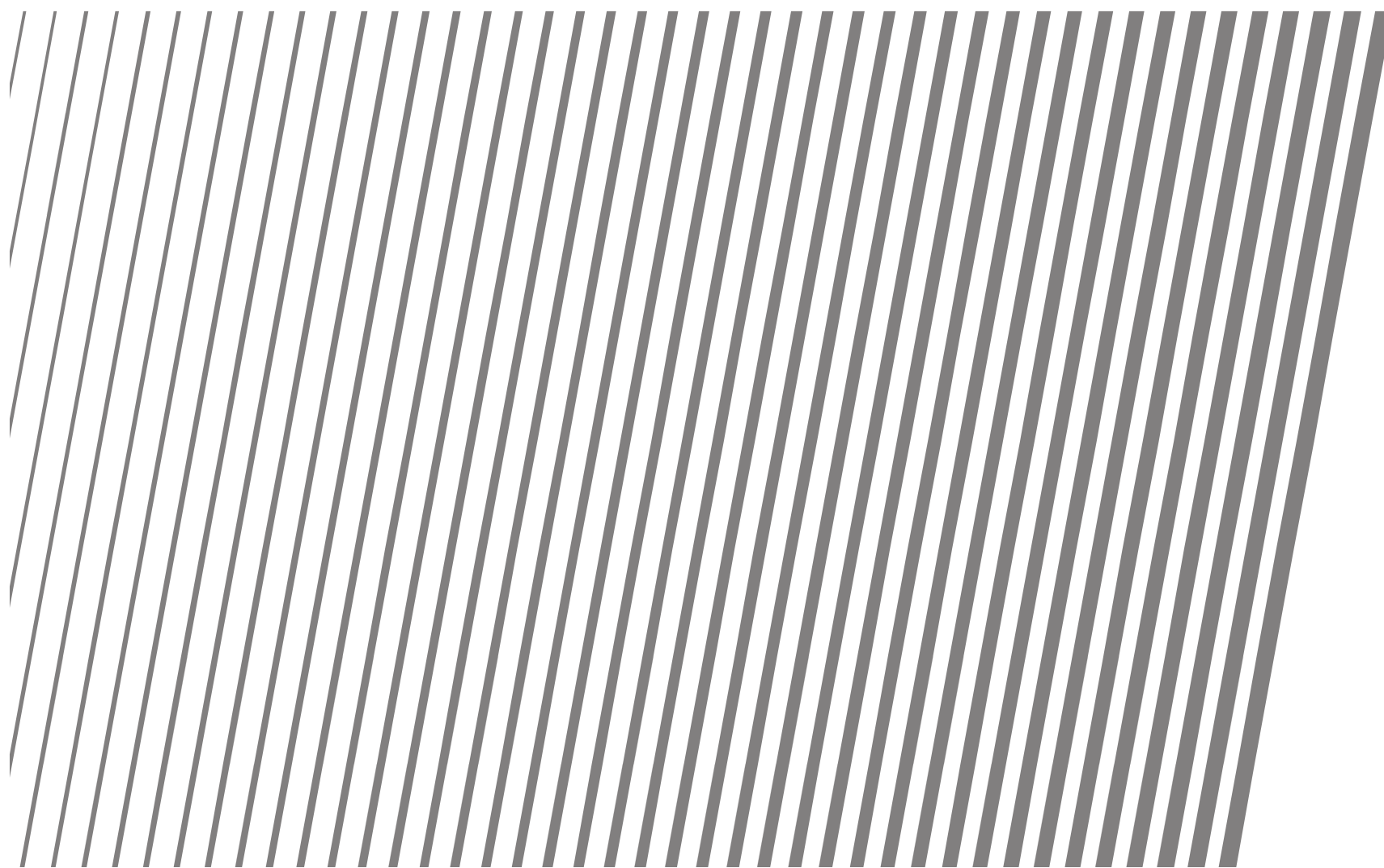
---

- ▶ Nagy összegű értékesítési tranzakciók elemzése, különös tekintettel a pénzügyi év vége felé létrejövő, új vevővel vagy kapcsolt vállalkozással folytatott tranzakciókra
- ▶ Értékesítési tranzakciók összevetése a szállítási dokumentációval
- ▶ Főkönyvi feladások időzítésének vizsgálata
- ▶ Jóváíró számlák vizsgálata

---

# Megvesztegetés és Korrupció

---



---

# A megvesztegetés és korrupció figyelmeztető jelei

---

## ▶ Pénzügyi figyelmeztető jelek

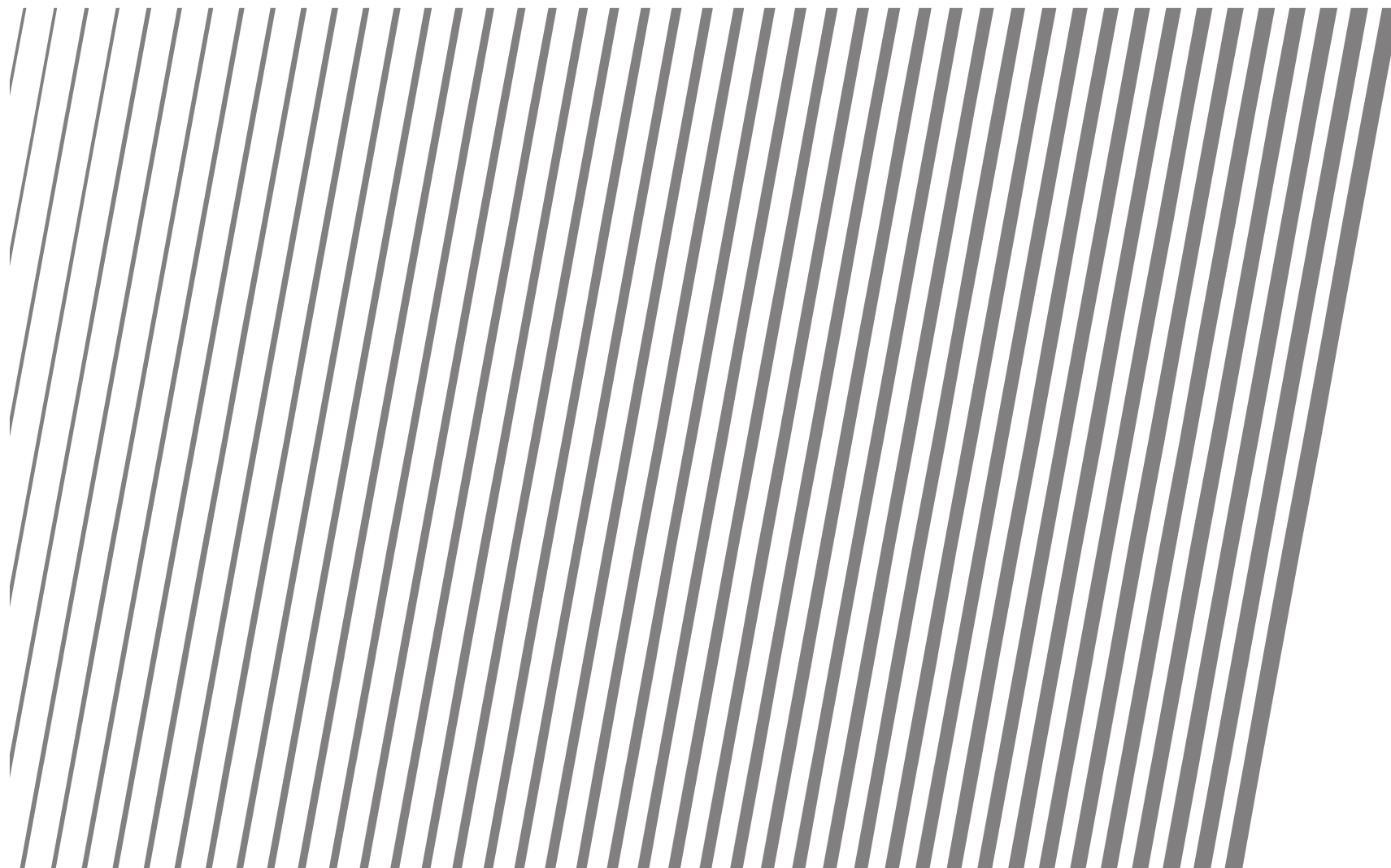
- ▶ Nagy összegű költségtérítés/pénztárból történő készpénzfelvétel egy nagyobb szerződés megszerzését megelőzően
- ▶ Nem alátámasztott nagy-összegű költségtérítések
- ▶ Jelentős mértékű jótékonyági és szociális támogatás (alapítványok!!)
- ▶ Nagy összegű megbízási kifizetések
- ▶ Dokumentumokat vagy jóváhagyást nélkülöző tranzakciók
- ▶ Tisztázatlan tranzakciók



---

# A Beszerzési Folyamat

---



---

# A beszerzési folyamat főbb elemei

---

- ▶ Tender előkészítés
- ▶ Tender
- ▶ Ajánlatok kiértékelése
- ▶ Szerződés megkötése
- ▶ Pénzügyi rendezés

---

# A visszaélések árulkodó jelei (redflags)

---

A jelek lehetnek:

- ▶ direkt jelek: utalhatnak az elkövetés lehetséges módjára
- ▶ indirekt jelek: valamely gyengeségre vagy fokozott kockázatra utalnak

# Közvetett jelek

---

- ▶ Az ellenőrzési rendszer gyengeségeire utaló:
  - ▶ A tendert olyan „bizottság” irányítja, amelyben nincs megfelelő szaktudás
  - ▶ Az adminisztratív szervezetnek nincs elég kapacitása
  - ▶ Az ellenőrző szervezet nem rendelkezik a megfelelő szaktudással vagy kapacitással
  - ▶ Projekt elemek távoli helyen vannak
  - ▶ Nem megfelelő nyilvántartás
- ▶ Magas korrupciós kockázatra utaló:
  - ▶ Felhasználandó anyagok nem költséghatékonyak (gyógyszer)
  - ▶ Szükséglethez képest sok (lejárat!) vagy túl kevés termék vásárlása

# Közvetett jelek

---

- ▶ Magas korrupciós kockázatra utaló folyt.:
  - ▶ Monopóliumhoz közeli helyzet az adott iparágban
  - ▶ A beszerzési eljárás jelentős csúszása vagy késése
  - ▶ Szokatlanul gyors beszerzési folyamat
  - ▶ Szokásostól eltérő fizetési megállapodás (lassú is, gyors is, túl sok előleg, stb.)
  - ▶ Személyek beosztásukhoz képest alacsony munkát végeznek (manager-titkárnő)
  - ▶ Szokatlan tranzakciók (napja, időpontja)
  - ▶ Eredeti igények módosítása (felfele)
  - ▶ Szokatlanul és indokolatlanul szigorú szerződési feltételek
  - ▶ Szerződés módosítások, pótmunkák
  - ▶ Teljes vagy közel teljes alvállalkoztatás

---

# Közvetlen jelek

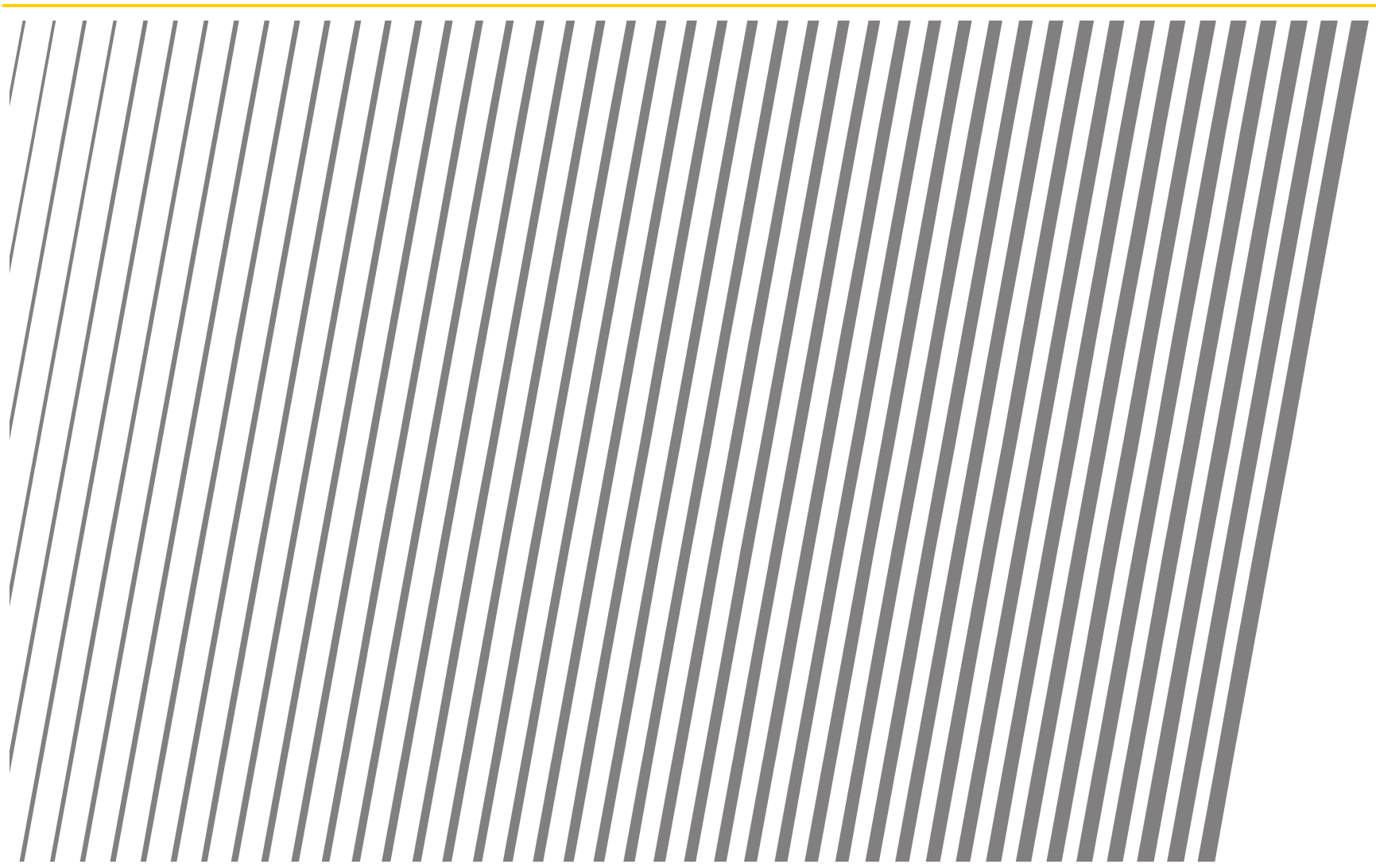
---

- ▶ Lebonyolítás formája („felszeletelés”)
- ▶ Résztevők száma (korlátozás, ill. töltelék ajánlatok, nem egyforma bánásmód)
- ▶ Információkhoz való hozzáférés (versenysemlegesség!, szolgáltatások definiálása)
- ▶ Árak manipulációja
- ▶ Bontási eljárás (nem transzparens)
- ▶ Ajánlatok kiértékelése (szempontrendszer)
- ▶ Ajánlattól való eltérés (szerződés vs. ajánlat)

---

# Összefoglalás

---



---

# Összefoglalás

---

- ▶ A statisztikák szerint a korrupció az egyik leggyakoribb visszaélési forma
- ▶ A tipikus korrupciós séma 2 éven át tart mielőtt észlelik (többnyire véletlenül)
- ▶ A magyar cégek nem koncentrálnak eléggé a korrupciós jelek észlelésére
- ▶ A visszaélések bizonyítására sokkal több módszer létezik, mint azt általában feltételezik
- ▶ A csalásokra fókuszáló vizsgálatok költségei megtérülnek az alacsonyabb kárértékben
- ▶ Megfelelő tapasztalattal rendelkező szakértő bevonása elengedhetetlen



---

---

## ▶ KÉRDÉSEK?

▶ Email: [ferenc.biro@hu.ey.com](mailto:ferenc.biro@hu.ey.com)