

1|2010

INTERNÍ AUDITOR

ROČNÍK 14, ČÍSLO 1 2010 (55)

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ



- ▲ INTERNÍ AUDIT A PODVOD
- ▲ ROZHOVOR S CLAUDEM CARGOU, PREZIDENTEM ECIIA
- ▲ SEKCE VEŘEJNÉ SPRÁVY

PODVOD – CO NA TO INTERNÍ AUDIT?

NÁRODNÍ KONFERENCE ČIIA

24 – 25 | 3 | 2010



OSTRAVA

15 let ČIIA

PROGRAM

1. den – 24. března 2010

- 9.00 registrace
- 10.00 zahájení – **Petr Vobořil**, prezident ČIIA
- 10.15 úvodní slovo – **Martin Pecina**, ministr vnitra ČR
Petr Kajnar, Primátor města Ostravy
- 10.30 přednášky

Miroslav Růžička	Nejvyšší státní zastupitelství
Eliška Císařová	Transparency International ČR
Jaroslav Fenyk	White & Case
Ivo Janda	White & Case
Jan Vučka	Obvodní státní zastupitelství pro Prahu 5, zástupce ACFE
Ivana Nováková	Ministerstvo financí
Petr Barák	GE Money

- 17.00 kulturní program
- 20.00 Společenský večer

2. den – 25. března 2010 (zahájení v 9.00)

Sekce A – Prevence podvodného jednání

Tomáš Kafka, Ernst & Young
Podvody v době krize

Kateřina Halásek-Dosedělová, Pavel Jankech,
PricewaterhouseCoopers
Zvýšení efektivity prevence a detekce podvodů
za pomoci nástrojů datové analýzy
– praktické příklady z praxe

Jaromír Jiroudek, J+Consult
Podvod – a co na to software?

Sekce B – Veřejná správa

Eva Janoušková, Kraj Vysočina
Lukáš Wagenknecht, Deloitte
Primární systém dohledu

František Orság, Ministerstvo financí
Jak na best practice interního auditu ve veřejné správě

Josef Včelák, Ministerstvo financí
QAR v podmínkách veřejné správy

Igor Ivanov, Ministerstvo vnitra
Prevence a metody odhalování podvodných jednání při hospodaření
s veřejnými prostředky

Konference je realizována pod záštitou
ministra vnitra, Ing. Martina Peciny, MBA



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

GENERÁLNÍ PARTNER

PARTNEŘI

MEDIÁLNÍ PARTNEŘI



OBSAH
Úvodník

Andrea Rajmová 1

Slovo prezidenta

Petr Vobořil 2

Podvody v recesi

 Tomáš Kafka, Petr Moroz,
Tomáš Korotvička 3

Podvodné jednání v době krize

Pavla Hladká 5

Je účinnější řešit podvody v organizaci policií, či svépomocí

Robert Kačer 8

Jak dál v prevenci a odhalování podvodných jednání

Igor Ivanov 9

Podvodná jednání ve světle nového trestního zákoníku

Jaroslav Fenyk 15

Odhaňování podvodů v energetických společnostech

Valter Quallich 17

Forenzní audit: podvodné jednání v období krize

Zachary Rosen 19

Riziko podvodů během ekonomické krize

Jan Vylita 20

Always look on the bright side of... recession

Jan Lalka 21

Podvod, podvodné jednání

Ludmila Jiráňová Lavrenčíková 23

Ministerstvo obrany se představuje

 Jaroslav Zobač, Alena Netolická,
Jaroslav Mahdalíček 24

K postavení výboru pro audit

Josef Tyll, Miloslava Picková 25

Rozhovor s Claudem Cargou, prezidentem ECIIA

Andrea Rajmová 27

Čeho si Petr povšiml (nejen) v legislativě

Petr Kheil 28

Arbitráž – její význam, výhody a nevýhody

Jana Jandová 29

ITIL a návaznosti na SOX (a COBIT)

Vladimír Krůta 31

Pozorování na místě

Josef Severa 33

Jak čist mezi řádky

Hana Ondrušková 34

Informace pro interní auditory ve veřejné správě

Lukáš Wagenknecht 36

Noví členové ČIIA

38

Klubový večer

39

English annotation

40



Vážení kolegové interní auditori,

Otevíráme první číslo časopisu Interní auditor v letošním roce s tématem podvodného jednání. Je ekonomická krize větším podhoubím pro nestandardní chování jednotlivců? Je na to Vaše společnost připravená? Bojuje Vaše společnost s podvodným jednáním aktivně nebo pasivně? Existují pro interní audit/ forenzní audit nějaká omezení z právní úpravy v této oblasti? Přinesla novela trestního zákona nějaké změny úpravy v této oblasti?

To jsou některé z otázek, které jsme si v prvním čtvrtletí kladli a na které se Vám prostřednictvím tohoto čísla a současně první letošní konference pokusíme odpovědět.

Konference i sněm se budou poprvé konat v „černé hvězdě“ Ostravě. Doufáme, že výběr lokality bude podnětem pro účast auditorů ze severní Moravy, pro které jsou pražské a jiho/východo české lokality příliš vzdálené. Pro neostravské účastníky je zde kromě dokončené dálnice možnost využít rychlých spojení pendolínem.

V lednu proběhla již standardní příprava Rady ČIIA na jarní sněm na výjezdním zasedání. Rada připravila Zprávu o činnosti na sněm a vizi pro období 2010–2015. Oba materiály budou prezentovány na sněmu 25. 3. 2010. Letošní 15. sněm bude opět významně volební, členství v Radě bude končit 4 členům a navíc se Rada na svém výjezdním zasedání dohodla, že zváží možnost opětovného rozšíření Rady ČIIA, jednak vůči sekci veřejné správy, která by měla mít v Radě více zástupců a jednak za účelem zastoupení všech nutných oblastí rozvoje ČIIA. Pokud byste měli kdokoli z Vás zájem připojit se k Radě a pomáhat rozvíjet interní audit v ČR, prosím kontaktujte kancelář nebo kteréhokoli člena Rady.

Na konec mi dovolu malou osobní rozloučení. Po šesti letech práce v ČIIA a redakční radě budu pole interního auditu v České republice načas opouštět a půjdu na „zkušenou“ do zahraničí. Bylo mi velkou ctí potkávat se se zástupci profese na poli Českého institutu interních auditorů a přeji Vám všem a zejména Českému institutu mnoho úspěchů, neustálý vývoj a pokroky na poli interního auditu.

Redakční radu povede od března 2010 pan Jan Kovalčík z České spořitelny. Pan Kovalčík je služebně nejstarším a rozhodně nejkreativnějším členem Redakční rady a jsem moc ráda, že on i jeho zaměstnavatel se rozhodli podpořit institut tímto směrem.

Těšíme se na setkání s Vámi v Ostravě 24.–25. března 2010.

▲
Andrea Rajmová

Editorial

Andrea Rajmová 1

A Word of the New
ECIIA President

Petr Vobořil 2

Frauds in the Recession

Tomáš Kafka, Tomáš

Korotvička, Petr Moroz 3

Fraud at the Time of Crisis

Pavla Hladká 5

Is it more effective to solve problems with police, do-it-yourself, or why we do not talk about fraud at all?
Robert Kačer 8

How to Proceed in the Prevention and Detection of Fraud in the Public Spending
Igor Ivanov 9

Frauds and the New Penal Code

Jaroslav Fenyk 15

Fraud Detection in the Companies in the Power Sector

Valter Quallich 17

Forensic Audit: Frauds in the Time of Crisis

Rosen Zachary 19

Fraud Risk during the Economic Crisis

Jan Vylita 20

Always look on the bright side of ... recession

Jan Lalka 21

Fraud, deceit

Ludmila Jiráňová Lavrenčíková 23

Ministry of Defense Introduces

Jaroslav Zobač, Alena

Netolická, Jaroslav Mahdalíček 24

The role of the Audit Committee

Josef Tyll, Miloslava Picková 25

Interview with Claude Cargou, President ECIIA

Andrea Rajmová 27

Peter Noted

Petr Kheil 28

Arbitration – its Importance, Advantages and Disadvantages
Jana Jandová 29

ITIL and relation to SOX (and COBIT)

Vladimír Krůta 31

Feuilleton

Josef Severa 33

How To Understand What Was Not Said

Hana Ondrušková 34

Information for Internal Auditors in the Public Administration

Lukáš Wagenknecht 36

New Members

38

Vydává

Český institut interních auditorů, o. s. s.,
Karlovo nám. 3,
120 00 Praha 2
tel.: +420 224 920 332
fax: +420 224 919 361
e-mail: cliaa@interniaudit.cz
www.interniaudit.cz

Redakce INTERNÍ AUDITOR

Karlovo nám. 3
120 00 Praha 2
Registrace: MK-ČR-E-12322
ISSN 1213-8274

Redakční rada:

vedoucí Andrea Rajmová,
Jan Kovalčík, Milan Zolich,
Andrea Káňová, Daniel Häusler,
Milan Hejkrlik, Linda Anušic,
Ignác Olešik, Roman Pavloušek,
Alena Vězníková

Foto: archiv ČIIA.

Neprodejně, určeno pro
Český institut interních auditorů.
Náklad: 1 300 výtisků.
Pre-press: Viktor Beránek
Tisk: Reproservis, s. r. o.
Distribuce: B. M. Pack



Vážení kolegové, členové ČIIA, před blížícím se 15. sněmem Českého institutu interních auditorů má Rada ČIIA stále otevřen úkol, který vyplynul z Usnesení sněmu z roku 2008, a to vypracovat nový model řízení Institutu, zejména s ohledem na řízení a kontrolu komerčních aktivit (založení společnosti s ručením omezeným). Na sněmu v roce 2009 jsem slíbil, že všichni členové budou seznámeni s podstatou navrhovaného řešení a následně bude návrh předložen sněmu k rozhodnutí. Navážu na své vystoupení na 14. sněmu ČIIA z dubna 2008. Členové Rady ČIIA zpočátku pocítovali naléhavost řešení této otázky nejen z pohledu systému kontroly a řízení činnosti kanceláře, resp. celého občanského sdružení, ale rovněž s ohledem na komerční aktivity, obhajitelnost jejich podílu v hospodaření občanského sdružení jako „doplňkové činnosti“. Rada se tímto úkolem podrobně zabývala na jaře 2008, kdy byl návrh nového modelu vypracován. Jeho základním rysem je založení podnikatelského subjektu – společnosti s ručením omezeným – s jediným společníkem: ČIIA. Na tuto s.r.o. by byly převedeny veškeré komerční aktivity ČIIA a poskytoval by rovněž kanceláři ČIIA služby spojené s administrací (za úplaty). Řízení tohoto s.r.o. by zajišťovali jednatelé z řad Rady ČIIA (předpokládali jsme ve funkcích jednatelů prezidenta a viceprezidenta ČIIA) a kontrolu dozorčí rada (do které by byl „překlopen“ současný výbor pro vnitřní záležitosti). Veškerý zisk z podnikání s.r.o. by náležel ČIIA a byl by využíván výhradně ve prospěch členské základny ČIIA (otázkou odměňování těchto orgánů společnosti jsme se v této fázi nezabývali). Toto uspořádání by tedy znamenalo standardní podnikatelské

uspořádání s praxí již ověřenou formou řízení a kontroly. Následně byl návrh a model s.r.o. velmi podrobně diskutován zejména se zástupci veřejné správy a z těchto jednání vzešel velmi cenný námět – podrobit otázku formy a potřeby změny organizačního uspořádání ČIIA standardnímu právnímu posouzení. Výsledky právního posouzení byly pro členy Rady ČIIA velmi důležité a současně znamenaly určitý názorový posun, jehož závěrem je, že není úplně nezbytné založení s.r.o.:

- Nadále sice platí, že přechod na formu podnikatelského subjektu by znamenal uplatnění standardních metod řízení a kontroly, prověřených praxí. Nicméně zkušenost s provedenými personálními změnami v rámci kanceláře ČIIA a vytvoření výboru pro vnitřní otázky naléhavost potřeby takového řešení výrazně snižují.
- Právní předpisy ani judikatura neurčují poměr mezi výdělečnou a nevýdělečnou činností v hospodaření občanského sdružení. Tato činnost musí být ošetřena stanovami a podložena příslušnými podnikatelskými oprávněními (což v našem případě je). Zisk z této činnosti musí být využit pro činnost ČIIA – pro realizaci nevýdělečných aktivit či provoz občanského sdružení.
- Případná změna právní struktury ČIIA směrem k s.r.o. by neměla žádný vliv na členy z organizací, podléhajících zákonu o zadávání veřejných zakázek. Pro ty jsou ustanovení tohoto zákona platná již dnes.

Na základě uvedeného pokládá Rada ČIIA v úvodu zmíněný úkol za splněný a požádá 15. sněm Českého institutu interních auditorů o potvrzení tohoto názoru.

▲
Petr Vobořil, prezident ČIIA



PODVODY V RECESI

Není mnoho oborů, které v době hospodářské recese prosperují. Jednomu, trochu specifickému oboru to však nelze upřít – hospodářské kriminalitě. Začátek letošního roku přinesl statistiky o nebývalém vzestupu podvodů a korupce. Např. ve Velké Británii byl v roce 2009 zaznamenán nárůst objemu škod způsobených podvodem oproti roku 2008 o 76 %, a ještě strmější růst je očekáván v tomto roce. Jen rozsah škod z podvodů, které byly nahlášený veřejným orgánům, podle těchto statistik poprvé promítl hranici 2 mld. GBP. Přitom se běžně odhaduje, že nahlášené podvodny představují jen 10 % skutečného rozsahu. V souvislosti s hospodářskou recesí se tak potvrzuje trend, na který upozorňovali experti zabývající se problematikou podvodů již dříve. V řadě společností jsou zásady prevence a detekce podvodných jednání již nedílnou součástí vnitřních procesů. Pro společnosti, které těmto varováním nepříkládaly dostatečnou váhu, zejména pokud na ně zároveň citelněji doléhá recese, však nyní může mít setkání s podvodny i fatální důsledky. Proč se podvodům daří právě v krizi? Existují tři základní faktory rizika, že společnost se stane cílem podvodných jednání. Musí se naskytnout příležitost k podvodnému jednání, musí existovat určitý vnější tlak na potenciálního pachatele či jeho motiv pro spáchání podvodu a konečně musí být potenciální pachatel schopen si své nekalé jednání pro sebe určitým způsobem zdůvodnit. Hovoří se tak o trojúhelníku příležitosti, tlaku a zdůvodnění. Setkají-li se tyto tři faktory, riziko podvodu hrozí bezprostředně.

oceňovacích metodologiích, čímž narůstají příležitosti pro podvodny ve finančním výkaznictví a v transakcích při oceňování. Změny v organizační struktuře společnosti, mnohdy nevyjasněné kompetence jednotlivých zaměstnanců, snižování stavů a omezování rozpočtů na kontrolní činnosti včetně interního auditu, stejně jako úspory na preventivních programech, dávají vzniknout novým slabším v interních procesech, které mohou být zneužity. Tím spíše, že v převážné většině zjištěných případů podvodů se společností stává cílem útoků vlastních zaměstnanců či vedení. Je pochopitelné, že recese zvyšuje tlak na všechny zúčastněné. Zoufalí lidé dělají zoufalé věci. Za příznivých ekonomických podmínek zaměstnanci zpravidla odolávají pokušení zneužít bezpečnostních mezer. Nicméně v obtížných časech, naplněných nejistotou a obavami o budoucnost, může toto pokušení i v případě dříve důvěryhodných zaměstnanců překročit bezpečnou mez. Zdálnivá drobnost pak může způsobit těžko odhalitelné podvodny s vysokým ekonomickým dopadem na společnost. Příkladem nebezpečného tlaku je i spojování dosažení či nedosažení krátkodobých cílů s odměnami, bonusy, nebo dokonce personálními důsledky. Uspořádání, které je přiměřeně motivační v období prosperity, může být pro společnost zničující v období recese – ať už jde o odměňování managementu, nebo řadových zaměstnanců. Zvýšenému tlaku v podobě korupčních pobídek pak bývají vystaveni zaměstnanci nákupních oddělení, což je oblast zvýšeného rizika podvodu již ze své podstaty.

může dávat jednotlivcům také řadu nových důvodů, kterými si mohou podvodně jednání odůvodnit a ospravedlnit. Především se totiž může měnit časový horizont, ve kterém zúčastnění uvažují. Nespokojení nebo demotivovaní zaměstnanci, nedobrovolné odchody a hrozba propouštění představují pro společnost nové hrozby.

CO LZE OČEKÁVAT?

Ačkoliv výraz „podvodny ve společnostech“ vyvolává představu rafinovaných podvodníků v drahých oblecích a na nejvyšších místech, je mnoho podvodů mnohem obvyklejšího původu a v některých případech mohou být iniciovány spíše instinktem pro přežití než osobní chamtivostí. V současnosti tak lze očekávat častější výskyt řady zaměstnaneckých podvodů – zpronevěry, mzdových podvodů, falešných fakturací a prodejů, navýšené náklady, a v neposlední řadě přijímání úplatků. U společností nejvíce postižených recesí hrozí také podvodny ve finančních výkazech. V období organizačních změn a propouštění pak jsou společnosti vystaveny i vyššímu riziku ze strany propouštěných či již bývalých zaměstnanců – může tak být ohroženo například dobré jméno společnosti, know-how, významné obchodní kontakty, jiné důvěrné informace, předměty duševního vlastnictví nebo bezpečnost informačních systémů. Obtížná hospodářská situace může vést až dosud spolehlivé zaměstnance nebo obchodní partnery do pochybných schémat. Zároveň kvůli obtížné hospodářské situaci mohou mít škody způsobené podvodem pro společnost zvláště závažný dopad. Organizační a ekonomické změny, ztížená situace na trhu, přezkoumání výdajů společností a omezený přístup k financování přináší odhalení starších podvodných schémat, které se až dosud pachatelům dařilo skrývat.

Je mnoho podvodů mnohem obvyklejšího původu.

Není překvapivé, že recese uvedené faktory významně posiluje. Způsoby, kterými se společnosti vyrovnávají s recesí, spolu přinášejí i nové příležitosti pro podvodny. Například poklesy cen aktiv, obtíže s určováním tržní ceny a redukováná možnost odhadů budoucích cash flow způsobují vyšší závislost managementu na

Jiným druhem vnějšího tlaku je i ztížený přístup k financování, obezřetnější postup bank a obavy investorů. Na úrovni vrcholného vedení a vlastníků společnosti se mohou negativně projevit i obavy ze ztráty prestiže a dobrého jména, o obavách z neúnosných ztrát a úpadku nemluvě. Období nepříznivého ekonomického vývoje

PREVENCE

Společnosti mají tendenci podceňovat význam prevence podvodů a nepovažovat ji za prioritu i v dobách příznivých. Když pak nastanou finanční obtíže, interní kontroly a prevence podvodů bývají navíc typickou oblastí, ve které se hledají úspory. V krátkodobé perspektivě se zde úspory jistě najdou, alespoň úspory viditelné. Vždy však platilo a bude platit, že je efektivnější a levnější podvodům předcházet, než čekat na jejich odhalení, a až poté se je snažit vyšetřovat, nárokovat u viníků náhrady škod, případně je posílat před soud. Pokud společnost nechce zůstat jen u odhalování problémů, ale jde jí o jejich řešení a zajištění své dlouhodobé existence, je třeba se zabývat i úsporami a náklady, které nejsou okamžitě viditelné. Právě škody z podvodů představují významné skryté náklady, které při úsporných opatřeních zůstávají nepovšimnuty, naopak si společnost úsporami na nesprávných místech může zadělat na jejich další růst. I pokud společnost svoji prevenční strategii již má, vzhledem k současným okolnostem je třeba riziko podvodů postihnout v jeho dynamice. Posouzení rizika, byť provedené před rokem, totiž nemusí být aktuální, pokud mezitím společnost prošla např. masivním propouštěním, organizačními změnami nebo výrazným propadem tržeb, cash flow nebo zisků. V období krize nezbyvá, než provádět posouzení rizik podvodů a alespoň základní revizi interních kontrol častěji.

třeba uvést vhodnost přijetí a implementace etického kodexu společnosti, který musí rovněž být v rámci společnosti náležitě komunikován, pokud možno i formou školení či workshopů. Kromě vymezení obecných cílů musí tato pravidla určovat

aktivní přístup společnosti a jejich zaměstnanců na jednotlivých pozicích k posuzování rizik, jejich předcházení a detekci podezřelých událostí. Konkrétní úkony a opatření by tak měla být implementována do všech rozhodujících obchodních procesů. Těmito konkrétními opatřeními může být např. screening nových zaměstnanců, nových obchodních partnerů, prověrky případného střetu zájmů mezi odpovědnými zaměstnanci či vedením a obchodními partnery, interní audity rizikových

jistotu, že s jeho podnětem bude naloženo kompetentním způsobem a že za podnět, učiněný v dobré víře, nemůže být nakonec sám postižen. Konečně program prevence podvodů musí pamatovat na situace, kdy k podvodu dojde. Pro tyto případy by měla mít společnost předem připravený plán postupu s jasně vymezenými úkoly a kompetencemi zaměstnanců. Jde o to, že výskyt podvodu je pro všechny klíčové zaměstnance událost mimořádná, stojící mimo kruh jejich běžných úkolů a pracovní rutiny. Přitom chyba nebo chaos v postupu může mít vážné i nákladné důsledky, včetně těch právních. Základními zásadami je rychlost reakce, zajištění a uchování důkazů, zachování důvěrnosti informací a zároveň nejvyšší obezřetnost v právních krocích a postupu vůči podezřelému, zejména šetření jeho pracovněprávních a osobnostních práv.

V případech odhalení rozsáhlého nebo zvláště komplikovaného případu podvodu, by mělo vedení společnosti zvážit zda disponují dostatečně kvalitními a odbornými zdroji, které jsou schopny zajistit vyšetření případu a případné právní kroky – zde je nutno podotknout, že každá společnost by takový případ měla vždy konzultovat se svými právními poradci. Úspěšnost následných kroků, jako např. vymáhání náhrady škody po pachatelích, vedení civilního sporu, účast na trestním řízení, případně uplatňování pojistných nároků totiž do značné míry závisí právě na kvalitě provedeného vyšetřování a jeho dokumentace. Na kvalitu by měla společnost myslet rovněž při samotné přípravě a implementaci své prevenční strategie. Pokud není správně nastavena, řada podvodů může zůstat neodhalena a řada vyšetřování ztížena nebo vůbec zmařena – např. tím, že nebude možné zajistit určitý druh důkazů, že zaměstnanci budou přistupovat k vyšetřování s nedůvěrou a neochotně nebo že pro nevyjasněné kompetence ve společnosti nepůjde jednoznačně určit, koho z více podezřelých z podvodného jednání obviňovat. Příprava a implementace kvalitní strategie prevence podvodů, resp. průběžné posuzování rizik podvodů ve společnosti, je tak zcela jistě další z mnoha výzev, se kterou se musí management v současné době úspěšně vypořádat. Improvizace se v této oblasti nevyplácí – mnohdy může víc uškodit než pomoci. ▲

Velká většina podvodů ve společnostech je odhalena díky oznámení.

ZÁKLADNÍ PRVKY PREVENČNÍHO PROGRAMU

Účinná strategie proti podvodným jednáním musí být založena na firemní kultuře, aktivním přístupu k posuzování rizik a na adekvátní reakci, pokud jakékoliv konkrétní podezření vznikne. Firemní kultura musí akcentovat etické a transparentní přístupy a ty musí být skutečně uplatňovány v každodenním chodu společnosti – jinak veškerá opatření a pravidla proti podvodům zůstanou jen na papíře, aniž by je někdo bral vážně. Pravidla pro prevenci podvodných jednání by měla být součástí vnitropodnikových předpisů. Zejména je

oblastí, základní analýzy účetních dat a dokumentace, vyhledávání jakýchkoliv nepravidelností a podezřelých okolností. Dále a především – podle dostupných statistik je velká většina podvodů ve společnostech odhalena díky oznámení. Nezbytné je tato oznámení jednak co nejvíce technicky ulehčit, zejména např. zřízením trvale dostupné telefonní linky (je vhodné, pokud je zajišťována externě), především pak ulehčit situaci samotným oznamovatelům. Zachování anonymity a důvěrnosti je samozřejmostí, stejně tak by oznamovatel měl mít možnost být informován, jak bylo s jeho podnětem naloženo. Každý potenciální oznamovatel musí mít



PODVODNÉ JEDNÁNÍ V DOBĚ KRIZE

K podvodnému jednání nedochází pouze ve velkých organizacích jako WorldCom nebo Enron, ale podvod hrozí každé organizaci bez ohledu na její velikost, oblast podnikání a formu. Většina drobných podvodů se nikdy neobjeví v médiích a není veřejně známá, částečně kvůli vyšší způsobené škody, ale zejména protože se organizace snaží udržet vše „pod pokličkou“.

výkazů mohou být prováděny s cílem poškodit vnější subjekty (akcionáře nebo věřitele), podvody mohou být páčány zaměstnanci organizace a být namířeny přímo proti vlastní organizaci (zpronevěra, vyvádění peněžních prostředků z organizace, krádeže, schvalování fiktivních faktur atd.), ale mohou být páčány i zveň dodavatelů materiálu a služeb, odběrateli, agenty a dal-

Pokud se někdo domnívá, že podvod se ho netýká a nemůže ho poškodit, otevírá svým přístupem podvodnému jednání dveře dokořán.

V důsledku trvající finanční krize a zhoršujících se finančních výsledků firem se zvyšuje riziko páčání podvodného jednání v organizacích. Management některých firem ve snaze dosáhnout stanovených cílů a splnit finanční ukazatele může v tomto obtížném období někdy přistoupit k nečestným praktikám. Nejčastěji ve formě „kreativního účetnictví“ a zkraslování finančních výkazů s cílem vykázat vyšší tržby nebo lepší výsledky hospodaření. Důvodem může být potřeba „zlepšení“ finančních výkazů, které jsou předkládány mateřským společnostem, bankám, věřitelům a dalším uživatelům účetní závěrky. Podvody v organizacích mohou být páčány i jednotlivci – např. některé složky odměny zaměstnance jsou vázány na dosažení stanovených cílů (určitá výše obrátu, zisku nebo objemu prodeje), a proto někteří zaměstnanci mohou hledat možnosti, jak vykázat lepší výsledky než ty skutečně dosažené. Zkraslování nebo manipulace finančních



šími smluvními partnery formou neoprávněné vyšší fakturace, dvojité fakturace za tutéž dodávku, falšování hodnoty nebo kvality nakupovaného zboží, nabízením úplatek zaměstnancům organizace apod. Příklady z forenzních šetření uskutečněných v roce 2009 bohužel dokládají rostoucí trend páčání podvodů v organizacích. Společnosti by proto měly posílit své kontrolní systémy zaměřené na prevenci a odhalování podvodů a měly by zintenzivnit kontroly prováděné interními auditory. Ze stejného důvodu by se měl změnit přístup externích auditorů k posouzení a pokrytí rizik podvodu při provádění statutárních auditů.

K podvodnému jednání v organizacích může docházet zejména pokud:

- nejsou zavedeny interní kontroly, kontroly jsou slabé nebo nedostatečné,
- zaměstnanci jsou přijímáni bez předchozího ověření jejich čestnosti a integrity (pre-employment screening),
- zaměstnanci jsou nedostatečně řízeni nebo je na ně vyvíjen tlak, aby dosáhli stanovených finančních cílů,
- zaměstnanci požívající důvěry vedení mají nevyřešené osobní problémy, zejména finanční povahy, nebo trpí nějakou závislostí,
- odvětví, ve kterém daná organizace působí, je přirozeně náchylné ke korupci nebo je v něm korupce běžná,

ANKETA ČIAA, o. s.

OTÁZKY

1. Odhalili jste někdy v rámci výkonu interního auditu podvodné jednání?
2. Vykonáváte vy v rámci interního auditu i nějaké forenzní audit? Máte ve společnosti specializovaný útvar, který se zabývá forenzní činností?
3. Máte pocit, že se v důsledku ekonomické krize nějakým způsobem změnilo chování zaměstnanců v tom smyslu, že by bylo vyšší riziko podvodného chování?
4. Existuje ve vaší společnosti jakýkoli program na prevenci podvodného jednání? Pokud ne, myslíte, že by to byl užitečný nástroj?

Ivo Sředa
 Head of Internal Audit
 RWE Transgas, a.s.

1. Ano.
2. Ano, ve spolupráci s externími forenzními specialisty.
3. NE.
4. Ano, existuje Program prevence podvodného jednání, za který zodpovídá útvar Interní audit.

Ing. Alena Marcínová
 Vedoucí skupiny Interní audit
 ČEPS, a.s.

1. Ano.
2. Dva forenzní auditů za 4 roky, specializovaný útvar není.
3. Nemám.
4. Neexistuje; ne.

Maya Mašková
 vedoucí oddělení Interního auditu
 a kontroly
 Allianz pojišťovna, a. s.

1. Poslední větší interní podvod jsme odhalili v únoru 2007. V rámci výkonu interního auditu se zaměřujeme zejména na prevenci, tzn. ověření funkčnosti a dostatečnosti kontrolních systémů a jejich případnou úpravu.

- Forenzní audity provádíme průběžně v rámci auditních programů, případně ad hoc dle informací i z jiných útvarů společnosti. Speciální forenzní jednotku jsme nezřídili, posílíme však kontrolní útvar.
- Dle našich zjištění jsou v tomto smyslu rizikovými zejména obchodní složky a klienti, ne zaměstnanci.
- Snažíme se o prevenci podvodného jednání. Aktivita v tomto směru jsou stále více usměrňovány také z centrály naší nadnárodní společnosti.

Využíváme nástroje prevence, a to zejména:

- fungující vnitřní kontrolní systém,
- nastavení procesů směrnici,
- oddělené pravomoci, kontrola čtyř očí, kontrola nadřízeným, obměňování odpovědností,
- zabudované kontroly v informačních systémech, pravidelná kontrola přístupových práv,
- školení zaměstnanců již od jejich příchodu do společnosti,
- publicita a postih případů, které byly úspěšně vyšetřeny,
- poučení se z minulých případů a zabezpečení včasné nápravy,
- používání prediktivních metod a systémů (screening subjektů, vyhodnocování historických dat, statistické algoritmy, analytické modely).

Kateřina Moučková
Městský úřad Litoměřice
Oddělení – útvar kontroly a vnitřního auditu

- Ano a v rámci organizace bylo toto jednání řešeno formou trestního oznámení.
- V rámci organizaci neprovádíme forenzní audity a nemáme specializovaný útvar, který by se takovou účinností zabýval.
- Nemáme pocit, že by se v důsledku krize změnilo chování našich zaměstnanců a ani že by hrozilo větší riziko podvodného jednání.
- Takový program nemáme.

Pavla Marková
Internal Auditor
AEGON Česká republika

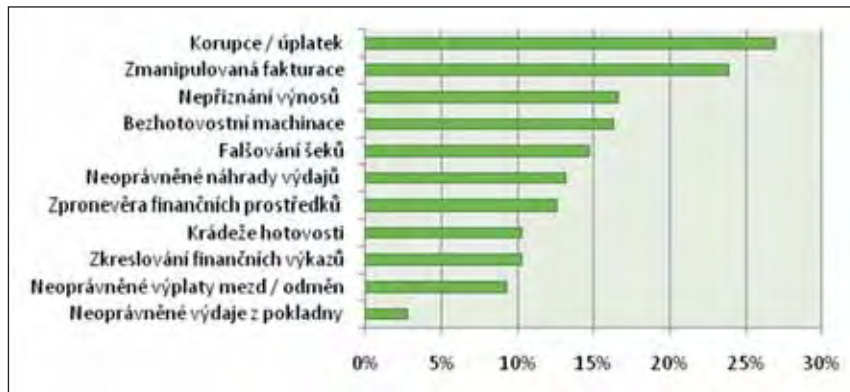
- Ano.
- Výjimečně, samostatné oddělení/ útvar není.
- Tušení ano, indicie ne.
- Ano, existuje.

- organizace má problémy – finanční potíže, ztrácí podíl na trhu, její služby nebo výrobky se stávají neprodejnými.

NEJZÁVAŽNĚJŠÍ PODVODY V ORGANIZACÍCH

Velké finanční podvody jsou často páchany členy nejvyššího vedení organizací a mohou se pohybovat v řádech desítek milionů korun. Proto by při provádění statutárních i interních auditů měly aplikované auditní techniky a postupy ověřování zahrnovat i testy a kontroly zaměřené na odhalování podvodného jednání. Zvláštní pozornost by měla být věnována zejména dvěma typům podvodných aktivit, a to obcházení interních kontrol managementem a koluzivnímu jednání (tajným dohodám) mezi zaměstnanci poškozené organizace a třetími stranami (nejčastěji zástupci dodavatelů nebo odběratelů). Tyto typy podvodného jednání jsou jednoznačně nejsložitější z pohledu prevence. Kromě vysokých manažerů mohou finanční podvody páchat také zaměstnanci účetních a finančních oddělení, oddělení IT při zpracování dat, zaměstnanci nákupních a prodejních oddělení, mzdové úctárny, ale i skladníci a další osoby nakládající s majetkem organizace. Stěží bychom našli pracovní činnost nebo zařazení, u kterých by bylo možné podvodné jednání zcela vyloučit. Každý z dosud provedených průzkumů ACFE1 potvrdil, že nejčastějšími typy podvodného jednání páchanými v organizacích jsou korupce, přijímání či nabízení úplatků, manipulace a zkreslování údajů při fakturacích, nepřiznání výnosů a machinace při bezhotovostních transakcích. Toto dokládá i zatím poslední publikovaný průzkum ACFE z roku 2008 (Obr. 1). Organizace jsou zdrženlivé v otázce vynakládání prostředků na proaktivní vyšetřování podvodů a jejich prevenci. Zatímco

jsou bez váhání ochotné uzavřít pojištění proti požáru s nadějí, že u nich požár nikdy nevy pukne, nutnost důkladného vyšetření podvodného jednání podceňují, protože v minulosti nikdy nemusely takový problém řešit. Žádný recept nebo návod na odhalování podvodu neexistuje. Nelze tedy očekávat, že by byl vypracován podrobný dokument, který by pokryl všechny možné typy podvodného jednání, podvodná schémata a varovné signály. Navíc, postupy a metody podvodníků se neustále vyvíjejí a tomuto je nutné přizpůsobovat i metody odhalování podvodu. Logické by bylo předpokládat, že většina podvodných jednání, zpronevř a krádeží firemního majetku bude odhalena v rámci statutárního auditu. Široká veřejnost a uživatelé auditovaných účetních výkazů se domnívají, že za odhalení podvodu je odpovědný auditor, a pokud by bylo podvodné jednání v organizaci spácháno, bylo by statutárním auditem odhaleno. V této souvislosti je třeba zmínit, že primární odpovědnost za odhalování podvodů, a zejména za jejich předcházení nese vedení účetní jednotky a osoby pověřené řízením. Tyto osoby jsou zodpovědné za definování a nastavení vnitřních kontrol, které mají sloužit jak k prevenci proti podvodům, tak k jejich odhalení. Hlavním cílem statutárního auditu je ověřit, že informace uvedené v auditované účetní závěrce podávají věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví a finanční situace účetní jednotky, zatímco cílem forenzního auditu je potvrzení nebo vyvrácení podezření, že došlo k podvodnému jednání. Pokud forenzní auditor odhalí, že podezření bylo oprávněné, jeho úkolem je určit výši způsobené škody (pokud to lze), odhalit motiv a způsob spáchání podvodu, odhalit všechny zúčastněné a zainteresované osoby, určit jejich zodpovědnost, a zejména získat



Obr. 1: Nejčastější typy podvodného jednání
 Zdroj: 2008 Report to the Nation on Occupational Fraud & Abuse, ACFE
 Možnosti odhalení podvodu

důkazy dokládající spáchání podvodu. Kromě aplikování vyšetřovací metodologie přispívají k efektivnímu odhalování podvodu zkušenosti, odlišný styl uvažování a přístup členů forenzních týmů k samotnému šetření. Přístupem přitom není myšlena extrémní paranoia, kdy nelze věřit nikomu a v každém je spatřován nepřítel a potenciální podvodník, ale

podvodného jednání zachycuje Obr. 2. K nejčastějším patří nedostatečné interní kontroly a nedostatečná kontrolní činnost ze strany vedení organizace. Forenzní auditoři mají techniky a osvědčené postupy, kterými lze odhalit i zdánlivě bezvýznamné podvodné jednání, a zabránit tak dalšímu poškození a prohlubování finančních ztrát dané organizace. Kromě

Musíme přijmout skutečnost, že žádná organizace ani jednotlivec není imunní vůči podvodnému jednání.

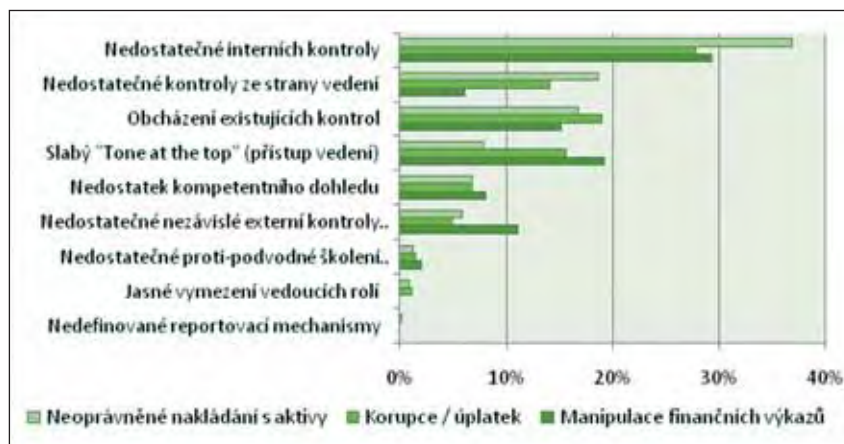
postoje založené na zdravém posouzení situace, vycházející ze zkušeností z vyšetřování podvodů, které umožňují rozpoznat znaky a signály podvodného jednání. Zkušenosti z šetření podvodů v organizacích potvrzují, že podvodné aktivity jsou většinou odhalovány jinými způsoby než statutárním auditem. Těmito možnostmi jsou zejména:

- tip nebo stížnost buď zaměstnance společnosti, nebo jejího obchodního partnera (např. rozladěný zákazník) nebo fámy šířící se uvnitř poškozené organizace,
- náhodné odhalení (např. když za zaměstnance, který čerpá dovolenou, „zaskočí“ kolega a narazí tak na „nestandardní“ transakce či činnosti uskutečněné tímto zaměstnancem),
- prováděné interní kontroly, činnost interního auditu.

Z výše uvedeného průzkumu ACFE vyplynula, mimo jiné, slabá místa v kontrolní činnosti prošetřovaných organizací, která umožnila nebo usnadnila páchaní podvodů. Výskyt těchto případů, v členění dle základních typů schémat

vyšetřování podvodů mohou forenzní auditoři pomoci organizacím v jejich snaze bojovat proti podvodnému jednání zavedením preventivních opatření, zejména nastavením efektivních interních kontrol a následně asistovat při jejich implementaci. Riziko podvodného jednání se zvyšuje, a proto je nezbytné podpořit každou snahu v boji proti podvodům a finančním manipulacím v organizacích. Přístup vedení organizace a postup při prevenci podvodného jednání, důsledné prošetření podezření na páchaní podvodu, potrestání odhalených viníků a přijetí nápravných opatření by měly být definovány senior managementem každé organizace a měly by být součástí dlouhodobé podnikové strategie.

1 Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). Zpráva ACFE s názvem „2008 Report to the Nation on Occupational Fraud & Abuse“ vycházela z 959 případů podvodných jednání vyšetřovaných certifikovanými vyšetřovateli podvodů (Certified Fraud Examiners, CFEs). Zpráva je dostupná v anglické verzi na: <http://www.acfe.com/documents/2008-rttn.pdf>



Obr. 2: Nejčastější slabá místa kontrolních systémů

Zdroj: 2008 Report to the Nation on Occupational Fraud & Abuse, ACFE

Petr Barnat Vrchní auditor / Superior Auditor ČEZ, a.s.

1. Osobně ne.
2. Přímou forenzní audit v rámci útvaru interní audit nevykonáváme, ale spolupracujeme s útvarem společnosti zaměřeným na odhalování nekalých praktik zákazníků.
3. Nevnímám chování zaměstnanců jinak výrazně odlišné od předchozího období. Zastávám názor, že kultura ve společnosti je nastavena v tomto směru na velmi dobré úrovni.
4. „Jednání fér“ je jedním z firemních principů, a jak jsem již uvedl v předchozí odpovědi, považuji tento nástroj v rámci naší společnosti za dostatečný.

Ing. Ilja Kotal auditor Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových

1. Ne.
2. Ne.
3. Ne.
4. Vnitřní předpis ÚZSVM – „Protikorupční politika Úřadu“ stanoví jednotný postup při stanovení zásad prevence proti korupci a dále postup v případech podezření na spáchání trestného činu úplatku nebo jiných forem korupčního jednání v Úřadu.

Olga Deaková auditor Imperial Tobacco Slovakia a.s.

1. Ano.
2. Ne.
3. Ne. Nemožeme vyskyt podvodného chovania pripisovat kríze, pretože sa vyskytovali i mimo krízového obdobia.
4. Programy su pripravené špeciálne pre naše potreby v jednotlivých používaných IS systémoch, upozorňujú audit na nezrovnalosti, ktoré vo väčšine prípadov pomohli odhalit podvody a manipulácie s majetkom spoločnosti.

Mgr. Hanuš Volf Interní auditor / Internal Auditor DPD CZ, Direct Parcel Distribution CZ s.r.o.

1. Záměrný účetní podvod, zpronevěra finančních prostředků, machinace s majetkem, neoprávněné obohacení apod., nebyly při přímém výkonu auditní činnosti dosud zjištěny.



JE ÚČINNĚJŠÍ ŘEŠIT PODVODY V ORGANIZACI POLICIÍ, ČI SVÉPOMOCÍ aneb, proč se o podvodech nemluví

- Vnitřní kontrola však s využitím svých standardních postupů odhalila některé pokusy o podvod, především ze strany spolupracujících firem.
- Samostatné forenzní audity neprovádíme, ale v rámci procesních auditů se samozřejmě tématy týkající se možných rizik podvodů, zpronevěř, zneužití postavení apod. objevují. Zejména se však snažíme ujistit vedení, že ostatní nástroje vnitřní kontroly, mimo audit, jsou dostatečně způsobilé k prevenci, v horším případě k odhalení podobných pokusů.
 - Ano, vyšší riziko lze vnímat například u některých spolupracujících subjektů – většinou samostatných živnostníků nebo jejich zaměstnanců. Někteří se ocitli pod větším tlakem, a to zejména finančním, jak ve svém profesním, tak i osobním životě, a je proto možné předpokládat riziko větší snahy využít mezer v kontrolních mechanismech nebo se pod tlakem okolností pokusit o podvodné jednání, kterého by se za jistější ekonomické situace nedopustili.
 - Vnitřní procedury a procesy DPD CZ obsahují kontrolní mechanismy, jejichž smyslem je riziko podvodného jednání účinně snížit, a pokud by k němu došlo, odhalit jej a předat k řešení. Nemyslím, že pro společnost našeho typu je nutný specializovaný program, pokud je vytvořena efektivní vnitřní kontrola.

Marie Čauševíc
vedoucí auditu
Hasičská vzájemná pojišťovna, a.s.

- Neodhalila.
- Nevykonávám.
- Ne.
- Máme směrnice, systém kontrol.

Ing. Ivana Zámyslická
Interní auditor
ÚMČ Praha 19

- Ne.
- Ne, ani útvar nemáme.
- Ani ne.
- Ne, ale asi by to bylo užitečné.

Ing. Václav Kurel
vedoucí oddělení interního auditu
Ministerstvo zemědělství ČR

- Při výkonu interního auditu jsme neodhalili ještě nikdy podvodné jednání.

Budu Vám vyprávět jeden příběh o podnikateli A, který podniká v oblasti maloobchodu. Jeho podnikání se vyvíjelo docela slibně, tržby mu rostly cca o 10 % ročně, pohybovaly se okolo 15 mil. Kč. Byl tu jediný malý problém, i přes růst tržeb se mu snižoval zisk a chyběla mu také hotovost. Po jednom zvláště úspěšném měsíci se zeptal známého ekonoma, co si o tom myslí. Ten po několika otázkách a zběžné analýze vyřkl ortel: „Někdo ti tam krade“. Podnikatel A tomu zprvu nemohl uvěřit. Vždyť si všechny své zaměstnance vybírá sám, podniká už více než 10 let, baví ho psychologie a v lidech se vyzná. Přesto si začal po večerech prohlížet svůj kamerový systém, který uchovává celý měsíc všechny záznamy. Uviděl, co nechtěl, jedna zaměstnankyně po odchodu zákazníka nezavírá pokladnu, vytahuje z ní 2 tisíce korun a dává si je do kabelky. To byl pro něj šok. Ta dáma však byla v práci tento měsíc pouze 4x a nikdy jindy nic takového neprobíhalo. Takže škoda 2 tis. Kč, co teď s tím? Oné dámě samozřejmě přestal věřit a chtěl s ní okamžitě rozvázat pracovní poměr. Avšak řekl si, že počká do dalšího dne, ať neudělá něco ukvapeného. Večer se sešel se svým dobrým přítelem, také podnikatelem a celý příběh mu řekl. Udivilo ho, že ten má podobnou zkušenost a už toto řešil. Jeho zaměstnanec mu také kradl, ovšem zboží. Podnikatel B nelenil a vše oznámil policii. Ta přišla do obchodu a začala vyšetřovat. Nakonec se krádeže zaměstnancí nedokázaly a případ byl pro nedostatek důkazů odložen. Zaměstnanec nakonec odešel dohodou, dostal ještě dalších 5 platů. Po měsíci přišla podnika-

teli B kontrola z finančního úřadu, jenž dostala od policie avízo. Podnikatel B dostal k zaplacení pokutu ve výši 65 tis. Kč. Tohle podnikatele A šokovalo, takto opravdu nechtěl dopadnout. Zášel znovu za svým kamarádem, ekonomem a celý příběh mu vyprávěl. Ten mu dal několik rad. Ujistil se, zda ti toho nechybí více. A snaž se to s dámou vyřešit sám. Podnikatel A si tedy nechal analyzovat data z pokladního systému, zjistil, o jaký typ transakce se při krádeži jednalo. Zjistil, že tato transakce byla prováděna pouze na směnách, kde se objevovala výše

Někdo Ti tam krade“ a „případ byl pro nedostatek důkazů odložen

zmíněná zaměstnankyně. Analyzoval data od data nástupu oné dámy do zaměstnání a byl opravdu šokován. Těmito transakcemi byl připraven za 6 měsíců o celých 360 tis. Kč. Nabídl zaměstnankyni určitou dohodu, která ji ochránila před trestem ale podnikatele A před ztrátou peněz. Do roku měl všechno splaceno. A poučení, případně rozřešení? Pokud Vám jde o peníze, policie vám pravděpodobně nepomůže. Ale na druhou stranu, kolik takových potenciálních zaměstnanců si hledá místo právě u vás? Jak byste se zachovali jako majitel, vedoucí anebo kolega, který se o podvodu doví?



JAK DÁL V PREVENCI A ODHALOVÁNÍ PODVODNÝCH JEDNÁNÍ při hospodaření s veřejnými prostředky v době krize, ale i po ní

Podvod spolu s krádeží, zpronevěrou, porušováním povinností při správě cizího majetku, neoprávněným užíváním cizí věci, podílnictvím apod. patří k trestným činům, jejichž skutkovou podstatu upravuje hlava devátá trestního zákona. Společenská nebezpečnost těchto trestních činů, pokud jsou páčány zaměstnanci veřejné správy, je sama o sobě velmi vysoká, uvědomíme-li si, že se jedná o majetek pořízený ze zdrojů daňových poplatníků, případně ze zdrojů evropských společností. Vedoucí orgánu veřejné správy mají ze zákona povinnost mimo jiné chránit majetek státu (veřejné prostředky) před rozkrádáním, zneužíváním a poškozováním a nakládat s ním účelně, efektivně a hospodárně. Vnitřní a veřejnosprávní kontrolní systémy musí být nastaveny tak, aby vedoucí orgánů veřejné správy, kteří jsou nositeli primární odpovědnosti, byli včas informováni o nakládání s veřejnými prostředky, o prováděných operacích a o jejich průkazném účetním zpracování. Vedoucí orgánu veřejné správy je mimo jiné v rámci své odpovědnosti povinen v tomto orgánu zavést a udržovat účinný kontrolní a řídicí systém. Za roky své dlouholeté praxe z výkonu specializované finanční kontroly ve veřejné správě se z času na čas s kolektivem svých spolupracovníků podílíme na odhalení a dokumentování podvodných jednání, zpronevěř, pletich kolem veřejných zakázek, či porušování povinností při nakládání se svěřeným majetkem. Rád bych využil i tuto možnost k předání několika svých zkušeností a poznatků z praxe především začínajícím kolegům – interním auditorům a finančním kontrolorům.

Příklady rozpoznávaných rizik podvodného jednání s detekcí korupce v jednotlivých procesech a činnostech při hospodaření s veřejnými prostředky

1. POŘIZOVÁNÍ MAJETKU A SLUŽEB

- 1.1 Bezdůvodné platby neúměrně vysokých záloh – předadvků dodavatelům.
- 2.2 Poskytování plateb dodavatelům za neexistující věcná plnění, nebo za plnění, která neodpovídají požadavkům schválených projektů a technických norem na kvalitu.
- 2.3 Přijímání a financování nedokončených stavebně-technických prací od dodavatelů.
- 2.4 Financování smyšlených (fiktivních) plnění na základě neprůkazných prvotních dokladů (např. smyšlené objemy odvážené stavební sutě, nebo zeminy na vzdálenosti, které neodpovídají skutečnosti).
- 2.5 Nevyváženost uzavřených obchodně závazkových vztahů, zjevně znevýhodňujících pouze jednu stranu (stát).

2. NAKLÁDÁNÍ S NEPOTŘEBNÝM MOVITÝM MAJETKEM

Ovlivňování znalce při oceňování nepotřebného majetku určeného k dalšímu odprodeji s cílem stanovení co nejnižší prodejní ceny pro předem určenou osobu (kupujícího) s nabídkou prodeje takové věci i samotnému znalci. (Může se vyskytnout u oceňování nepotřebných dopravních prostředků určených k odprodeji).

2. V našem střednědobém ani ročním plánu nejsou zahrnuty forezní audity.
3. Změnu chování zaměstnanců ve svém nejbližším okolí nedokážu posoudit.
4. V rámci MZE je přijat protikorupční program a uvolněna protikorupční linka pro zaměstnance i veřejnost.

Pavel Mainzer
Vedoucí vnitřní kontroly
Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.

1. Přímou ne, ale podílel jsem se na jeho vyšetřování.
2. Přímou forezní audity nevykonávám, spíše v rámci interních auditů se snažím nastavovat kontrolní mechanismy, zabraňující případným pokusům. Specializovaný útvar nemáme.
3. Myslím, že ne (možná i naopak, zaměstnanci se bojí ztráty místa).
4. Pouze standardní interní audity (kontrolní mechanismy). Užitečný nástroj – asi ano.

JUDr. Branislav Kozmer
Riaditeľ odboru
Odbor interného auditu (Ú) IA
Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s.

1. Ano, objavili sme podvodne konanie, ktoré bolo v rozpore s predpismi spoločnosti a ktorého cieľom bolo získanie obohatenia.
2. Čiastočne vykonávame aj foreznej audity, avšak predovšetkým zamerané na procesy. V nasej spoločnosti má Odbor interného auditu dve oddelenia. Odd. interného auditu sa zameriava na procesne audity a odd. foreznej audity na vykonávanie foreznej setrenia. Obe uvedené odd. veľmi úzko spolupracujú medzi sebou.
3. Zastávam názor, že ano. Chovanie zamestnancov je veľmi sofistikované, nakoľko majú veľmi dobré poznanie vnútorných procesov, a teda majú znalosť o slabých miestach systému a teda je oveľa vyššie riziko podvodného konania. Co jednoznačne preukazuje aj prax.
4. V nasej spoločnosti existuje program na prevenciu pred internými podvodmi, jeho všeobecný rámec je vydaný v internom predpise a je k dispozícii pre všetkých zamestnancov.

Jana Kapraliková, FCCA, CIA
Project Manager
Corporate Internal Audit
NCR Corporation

1. Ano.
2. Ano, vykonáváme. Ano, máme specializovaný útvar.
3. Ano, hoci sa chovanie nezmenilo, ale kvôli kríze je menej pracovníkov na tu istu prácu, preto su pracovníci pod stresom, čo zvsuje riziko podvodneho chovania.
4. Ano, čiastocne. Urcite je to uzitocny nastroj.

Marie Kulhavá
Vedoucí Interního auditu
E.ON Česká republika, s.r.o.

1. Ano.
2. V nynější struktuře forenzní auditu nevykonáváme. V případě, že v rámci auditu existují určité indicie, jsme povinni hlásit je útvaru Corporate Audit, kde je speciální sekce auditorů zaměřená na tyto případy.
3. Tyto indicie nemáme.
4. Existuje v rámci organizační struktury a je založen na eskalaci problému k příslušným odpovědným místům. Interní audit v něm hraje rovněž roli .

Mgr. Jiří Linek
vedoucí oddělení
Oddělení interního auditu
a vnitřní kontroly
Středočeský kraj

1. Podvodné jednání jsme neodhalili. Detekované nesrovnalosti neměly charakter podvodného jednání – ve většině případů se jednalo o selhání vnitřního kontrolního systému způsobené nedbalostí, administrativní nepečlivostí nebo opomenutím.
2. V rámci Krajského úřadu Středočeského kraje není zřízen specializovaný útvar, který by se zabýval forenzní činností. V rámci krajského úřadu funguje vnitřní řídicí a kontrolní systém, jehož fungování prověřuje oddělení interního auditu a vnitřní kontroly.
3. V podmínkách veřejné správy nepocítuji, že by se toto riziko v důsledku ekonomické krize nějak zvýšilo. Činnost zaměstnanců probíhá v souladu se zákony a vnitřními normami úřadu. Tato činnost je dále objektem jednak řídicí kontroly ze strany vedoucích zaměstnanců (princip „čtyř očí“) a zároveň jsou vytvořeny podmínky pro funkční

3. NÁJMY A PRONÁJMY NEMOVITÉHO MAJETKU

- 1.1 Krácení výnosů z majetku státu pronájmem dočasně nepotřebného nemovitého majetku osobám – nájemcům za cenu, které je pod úrovní ceny v místě obvyklé.
- 1.2 Krácení výnosů z majetku státu způsobem, kdy pronajímatel toleruje nájemci jeho další aktivity související s podnájmem pronajatého majetku třetí osobě za ceny několika násobně vyšší než nájemce platí státu.
- 1.3 Nevalorizování cen nájmu, energií a vody.
- 1.4 Nájem nemovitostí od fyzických nebo právnických osob pro plnění úkolů orgánu veřejné správy za ceny zjevně nevýhodné pro stát a tolerování porušování smluvních podmínek pronajímatelem. (Pronajímatel neprovádí opravy pronajatého objektu, využívá pronajaté prostory i pro svoji potřebu a nájemce tyto excesy proti smlouvě o nájmu nebytových prostor toleruje).

4. POSKYTOVÁNÍ PENĚŽNÍCH NÁHRAD ZNALCŮM ZA ZNALECKÉ ÚKONY

V minulých letech podrobným zkoumáním účetních záznamů, podle nichž byly vyplaceny odměny znalcům z oboru psychiatrie, jsme zaznamenali případy, kdy tito znalci vykázali vyšší počet dní a hodin než je celkový počet hodin a dní v kalendářním roce.

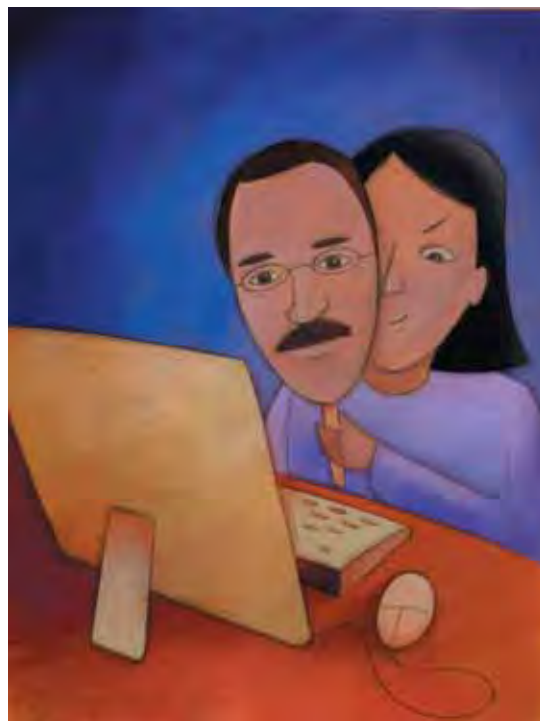
5. VEŘEJNÉ ZAKÁZKY

- 5.1. Opisování podmínek technických parametrů (podmínek) veřejné zakázky z katalogu předem určené firmy s cílem vynést jí do bezkonkurenčního prostředí a předurčit jí k vítězství v soutěži.
- 5.2. Poskytování informací k připravované veřejné zakázce uchazeči, který má být vybrán.
- 5.3. Tolerování účasti personálně propojených firem v soutěži – riziko bezkonkurenčního prostředí.
- 5.4. Tolerování účastí firem v soutěži s nejasnou vlastníckou strukturou.
- 5.5. Umělé rozdělování zakázek na jednotlivé dílčí celky s menšími finančními objemy za účelem vyhnout se vyhlášení otevřených soutěží a zajistit si tak možnost upřednostnit předem vybraného dodavatele.

- 5.6. Rozšiřování rozsahu prací nad rámec původního výběrového řízení a účtování víceprací a vícenákladů.
- 5.7. Nedůvodné prodloužení smluvních termínů formou dodatků. Velká část veřejných prostředků je tak proinvestována bez skutečné užitky, která by stanovila cenu takto vykonávaných prací.

6. VÝKON POKLADNÍCH OPERACÍ

V důsledku selhání a nekvalifikované nastaveného vnitřního kontrolního systému měl zaměstnanec pověřený výkonem pokladních operací možnost plnit funkci hlavního účetního, osoby odpovědné za zaúčtování a oprávnění vkládat do účetního systému kmenové záznamy o dodavatelích. Tato kumulace oprávnění v rukou jedné osoby vytvořila pokladníkovi ideální prostor pro podvodná jednání, čehož dlouhodobě využíval. Vystavoval fingované faktury za údajně poskytnuté služby na kterých uváděl jako dodavatele nic netušící firmu, která procházela účetním systémem z minulých období (v minulosti realizovala nějaké dodávky pro danou OSS) a vedle toho uvedl číslo svého soukromého účtu v bance. V rámci předběžné řídicí kontroly opatřil faksimile příkaze operace, připojil svůj podpis hlavního účetního a zfalšoval podpis osoby odpovědné za účetní případ. Proti takto zmanipulovaným účetním dokladům vybíral hotovost z pokladny ve svůj osobní prospěch proti zfalšovanému



podpisu příjemce peněžní hotovosti na výdajovém pokladním dokladu. Posléze operaci zpracoval v účetním systému. V jiném případě, v době když už zaměstnanec nebyl ve funkci pokladního, při použití stejného mechanismu podvodu, vydával příkazy bance k úhradě smyšlených (fiktivních) faktur ve prospěch svého soukromého bankovního účtu. Samozřejmě, že neexistovala ani první fáze předběžné řídicí kontroly před vznikem závazku k veřejnému výdaji a vedoucí orgánů veřejné správy neměl o tom, co se v organizaci při hospodaření s veřejnými prostředky skutečně děje, téměř žádný přehled. Uvedený stav trval po dobu nejméně 5 let a pomohla jej odhalit pouze náhoda, protože smyšlené (fiktivní a podvodně zpracované) účetní doklady pochopitelně nebyly zadávány do žádného oběhu. Majetková újma, která vznikla státu se vyšplhala nad 5 mil. Kč. V daném případě nešlo o selhání jednotlivce, ale o totální selhání celého vnitřního kontrolního systému, což zmíněný pokladní a hlavní účetní v jedné osobě dokázal téměř dokonale využít.



INFORMAČNÍ ZDROJE INTERNÍHO AUDITORA A SPECIALIZOVANÉHO KONTROLORA

pro odhalení případného podvodného jednání nebo podezření z korupce při hospodaření s veřejnými prostředky. Mimo klasických informačních zdrojů, kterými jsou oznámení, podnět nebo stížnost z prostředí, kde k podvodným jednáním či korupci dochází, existuje ještě velmi významná informační základna spočívající v řádné aplikaci zákona o účetnictví,

zejména v ustanovení týkající se obsahu, náležitostí a průkaznosti účetních záznamů (dokladů), jejich oběhu, inventarizaci majetku, účetní závěrce a dále v řádné aplikaci zákona o finanční kontrole v části upravující vnitřní kontrolní systém, který je mimo jiné způsobilý včas zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná rizika. Analýza rizik je jednou z kontrolních metod, kterou jsou rizika vztahující se k hospodaření s veřejnými prostředky včas rozpoznávána a vyhledávána (identifikována), vyhodnocována (určením stupně významnosti) a podávány o nich informace příslušné úrovni řízení k přijetí rozhodnutí o tom, jak zabránit jejich zapůsobení nebo minimalizovat nežádoucí dopady. V praxi se nám velmi osvědčilo důsledné zkoumání průkaznosti účetních záznamů na základě jejichž obsahu byly poskytnuty platby nebo inkasovány příjmy (účetní doklady) a dále inventurních záznamů a soupisů, jimiž je prokazována věcná správnost účetních závěrek. Průkazným účetním záznamem podle zákona o účetnictví je mj. účetní doklad, který musí obsahovat předepsané náležitosti a požadavna průkaznost.

Průkazným je pouze takový účetní doklad (záznam), jehož obsah lze porovnat přímo se skutečností, kterou tento záznam prokazuje (dokládá). Pokud k účetnímu dokladu nejsou připojeny prvotní doklady nebo na tomto dokladu není poznamenáno, kde lze tyto prvotní doklady dohledat, tím okamžikem považujeme věc za nesrovnalost a vyžadujeme od kontrolované osoby písemné vysvětlení a současně prověřujeme věc u deklarovaného dodavatele – tzn. osoby ze zákona povinné spolupůsobit při výkonu finanční kontroly. Zajímáme se hlavně o to, zda se tento dodavatel (fyzická nebo právnická osoba) deklarovaného účetního případu zúčastnil, zda všechny identifikátory,

- a účinný systém interního auditu, poťazmo vnitřní kontroly.
4. Specifický program na prevenci podvodného jednání u nás neexistuje. Činnost zaměstnance krajského úřadu vychází z platné legislativy, vnitřních normativů a etického kodexu úředníka. Aktuálně oddělení interního auditu a vnitřní kontroly prosazuje vznik a zavedení „Protikorupční strategie“ v rámci Středočeského kraje a jeho orgánů. Tento krok, stejně jako zavedení systému řízení rizik v rámci krajského úřadu považujeme za účinný a efektivní.

Jiráňová Ludmila vedoucí interního auditu a kontroly ČHMÚ Praha

1. Ano, již několikrát, ale nedělá mi to dobře. Mám ráda férové jednání a tyto problémy mě vždy velice překvapí.
2. Ne, forenzní audit nevykonáváme a ani nemáme speciální útvar.
3. Krize na podvodné jednání v naší organizaci nemá vliv.
4. V naší organizaci neexistuje žádný program na prevenci podvodného jednání. Z oblasti kontroly a interního auditu vzešlo pro vedení organizace školení k zákonu č. 320/2001, o finanční kontrole. Školení se zúčastnili vedoucí pracovníci a byla probírána kontrola předběžná, průběžná i následná, příkazce operace, správce rozpočtu, hlavní účetní a odpovědnosti.

Bc. Simona Székelyová vedoucí interního auditu Ministerstvo pro místní rozvoj

1. Bez komentáře.
2. Ne, ale kombinovaný s prvky forenzního auditu. Specializovaný útvar nemáme, ale máme auditora experta na forenzní audit.
3. Ne.
4. Ano.

Jitka Kvardová Chief Auditor Audit finančního řízení a platebních služeb Československá obchodní banka, a. s.

1. Ano.
2. Já osobně ne, ve společnosti je útvar Compliance, který se touto činností zabývá. Také Inspekce jímá v náplni práce.
3. Nelze vyloučit; nicméně detailní výsledky nemáme.

4. Otázka je na diskusi. V rámci kontrolních aktivit se snažíme, aby se podvodné činnosti zabránilo, tam kde to jde; nebo se provedení podvodu ztížilo – viz např. oblast hotovosti. Výsledky Inspekce po-
bočkové sítě se analyzují atd.

Ing. Josef Boháček
Interní auditor
Úřad pro technickou normalizaci,
metrologii a státní zkušebnictví

1. Ne, nikdy.
2. Ne, nevykonávám. / Ne, nemáme.
3. Ne, nemám tento pocit.
4. V širším slova smyslu ANO. Takovým programem je bezpochyby systém finanční kontroly ve veřejné správě (tj. finanční kontrola předběžná, řídicí a následná). Systém tří podpisů u každé finanční operace možnost jakýchkoli malverzací prakticky vylučuje, nebo přinejmenším činí velmi nepravděpodobnou. Z tohoto důvodu se domnívám, že v oblasti veřejné správy není zavádění dalších nástrojů pro prevenci podvodných jednání nezbytně nutné.

Jiřina Trojanková
Internal control manager
Danone CZ

1. Neodhalili, ale řešili jeho následky.
2. Specializovaný útvar existuje v rámci skupiny. Lokálně se věnujeme zejména analýze „red flags“ v citlivých oblastech.
3. Ano, lidé mají větší problémy např. se splácením svých závazků, pak se dopouští podvodů, aby si vypomohli ve své finanční situaci.
4. Ano, existuje a je nutné jej stále aktualizovat o měnící se prvky v rámci změn procesů, odpovědností atd.

Ing. Karel Nový
Oddělení auditu ESF
Ministerstvo práce a sociálních věcí

1. Ano.
2. Ne a také ne.
3. Ne.
4. Ano, snad. Úmysl nemusí být špatný, rozhodující je výsledek, praxe, přístup managementu.

Jiří Konříř
Vedoucí vnitřního auditu
Modrá pyramida stavební
spořitelna, a.s.

1. Interní audit MPSS v minulosti narazil na skutečnosti, které

včetně čísla účtu v bance, patří jemu. Poté nahlédneme v této části prověřovaného účetního případu do jeho účetnictví, zda je evidován pohyb na straně příjmu od námi kontrolované organizace. Využíváme tím možnost danou zákonem o finanční kontrole. Tím vlastně buď vyloučíme podezření z podvodu nebo se nám podezření potvrdí. Prvotními doklady, jimiž lze ověřit (prokázat) skutečnost, kterou účetní doklad deklaruje jsou např. smlouvy, objednávky, soupisy vykonaných prací a dodávek včetně objemů, cen za jednotku, prezenční listiny, jména, příjmení a adresy zaměstnanců, kterým byly vyplaceny nebo bezhotovostně převedeny na účet různé peněžní náhrady (např. za práci přesčas, na základě dohod apod.). Zajímáme se, zda ten kdo práci přesčas nařídil, byl k tomuto nařízení oprávněný, komu jí nařídil, co bylo předmětem práce přesčas, kolik hodin bylo každým zaměstnancem odpracováno a na základě jakých pravidel byla stanovená odměna za práci přesčas za hodinu. Dalším předmětem zkoumání jsou náležitosti účetních dokladů, které vyžaduje zákon, účtovací předpis, ceny za měrnou jednotku a cena celkem, datum vyhotovení, podpis osoby odpovědné za účetní případ a podpis osoby odpovědné za zaúčtování. Nakonec zkoumáme zanechané auditní stopy v obou fázích předběžné řídicí kontroly.

EXISTENCI NESROVNALOSTÍ, PŘÍPADNĚ PODEZŘENÍ Z PODVODNÉHO JEDNÁNÍ ČI KORUPCE, MOHOU NAZNAČIT TYTO INDIKÁTORY:

- účetní doklad není doložen průkaznými prvotními doklady a tyto doklady nelze dohledat,
- nebyla provedena fyzická (dokladová) inventura u všech položek účetní závěrky,
- osoba povinná spolupůsobit při výkonu finanční kontroly se distancuje od prvotního dokladu, kterým je prokazován účetní doklad (fakturu nevystavila, práce, služby, dodávky neprovedla),
- nastavený vnitřní kontrolní systém umožňuje kumulování neslučitelných funkcí (například: pokladní účtuje v systému, osoba odpovědná za zaúčtování je zároveň hlavní účetní – vrchním účetním revidentem, není určen zaměstnanec oprávněný zakládat do systému kmenové záznamy o dodavatelích, tyto záznamy zakládá kdokoli, což umožňuje v účetním systému založit fiktivní firmu se smyšle-

nými identifikátory a čile s ní „obchodovat“, nebo ke stávajícímu dodavateli, který se už v systému nachází, přiřadit své soukromé číslo bankovního účtu),

- osoba zodpovědná za účetní případ je zároveň osobou odpovědnou za zaúčtování,

Kumulace oprávnění v rukou jedné osoby vytvořila pokladníkovi ideální prostor pro podvodná jednání.

- vedoucí zaměstnanci a zaměstnanci v postavení příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní nemají ve svých popisech pracovní činnosti k pracovní smlouvě zaznamenáno plnění svěřených úkolů podle zákona o finanční kontrole a provádějí vyhlášky k zákonu. Při případném odhalení nesrovnalostí, či pochybení se vyviní s vysvětlením, že tyto funkce vykonávají pouze na „dobré slovo“,
- navyšování ceny díla oproti pevně smluvené ceně,
- schvalování dodatků ke smlouvám na plnění, které je předmětem smlouvy,
- zaměstnanec kontrolované osoby, podílející se na výběrovém řízení, si nechá realizovat pro sebe práce, dodávky a služby od fyzické nebo právnické osoby, která vyhrála veřejnou zakázku,
- zaměstnanec kontrolované osoby, pověřený přejímáním prací, služeb a dodávek od firmy, se kterou má kontrolovaná osoba uzavřený obchodně závazkový vztah, si nechá od této firmy realizovat pro sebe práce dodávky a služby,
- zaměstnanci, podílející se na přípravě veřejných zakázek nebo na obchodní činnosti (realizaci smlouvy), nabývají majetek v rozsahu neadekvátním jejich reálným příjmům.

CO LZE DOPORUČIT VEDOUČÍM ORGÁNŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY V ZÁJMU PREVENCE PODVODNÝCH JEDNÁNÍ ČI PŘÍZNAKŮ KORUPCE

1. Pro účely finančního řízení důsledně využívat zavedené kontrolní systémy, organizované v souladu s právními

- předpisy do předběžné, průběžné a následné finanční kontroly, jakož i službu interního auditu. Podrobně analyzovat výsledky finančních kontrol, závěry provedených interních auditů a nekompromisně odstraňovat příčiny a podmínky, které by mohly vytvořit prostor pro porušování právních předpisů při hospodaření s veřejnými prostředky, různá podvodná jednání, klientelismus či pro korupci.
2. Na úseku finančního řízení jasně definovat oddělení funkcí v rovině schvalovací, platební a účetní.
 3. Důsledně monitorovat a sledovat průkaznost, úplnost a správnost účetních záznamů v zavedených informačních systémech v procesech přímého uskutečňování finančních a majetkových operací. Dbát, aby účetní závěrka sestavená na základě účetnictví a provedené inventarizace majetku, podávala věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví a finanční situace účetní jednotky.
 4. Inventarizace majetku a závazků je ve smyslu právního předpisu povinností organizace hospodařící s veřejnými prostředky a základním nástrojem průkaznosti účetní závěrky. Porušování povinností vyplývajících z právního předpisu a interních aktů řízení vydaných k inventarizaci majetku zaměstnanci veřejné správy může mít příčinnou souvislost se zakrýváním schodků, snahou zneprůhlednit hospodaření a ztížit případné odhalení podvodného jednání, či rozkrádání.
 5. Transparentně definovat povinnosti, oprávnění a odpovědnost řídicích a výkonných zaměstnanců k jednotlivým činnostem směřujícím k zajištění základních cílů a funkcí orgánu veřejné správy v popisu pracovních činností a v interních aktech řízení, upravujících oběh účetních dokladů a proces řídicí kontroly.
 6. Průběžně kontrolovat výkon pokladní služby. Limit pokladní hotovosti stanovit pouze do výše přiměřené objektivně reálným potřebám k plnění stanovených úkolů. Prostory pro výkon pokladní služby, přepravu peněžní hotovosti, její úschovu a podobně důsledně zabezpečit proti krádežím či vloupáním. Preferovat úhradu faktur zásadně bezhotovostním způsobem. Ověřovat průběžně, zda zaměstnanci pokladny mají vytvořeny všechny podmínky pro ničím nerušený výkon funkce spojené s hmotnou odpovědností. Se zaměstnanci zařazenými do výkonu pokladní služby, nebo kterým je svěřena peněžní hotovost, uzavírat dohody o hmotné odpovědnosti, jako předpoklad jejich zvláštní odpovědnosti za případné schodky na svěřené peněžní hotovosti.
 7. Průběžně kontrolovat výkon služby technických dozorů investora na realizovaných stavbách z hlediska kvality a rozsahu přejímaných stavebně-technologických prací a dodávek, jakož i adekvátní výše fakturovaných peněžních částek vůči věcnému plnění a jejich souladu se schváleným rozpočtem. V rámci inventarizace majetku důsledně porovnávat stav účtu 042 se skutečnou rozestaveností přímo na místě stavby.
 8. Při přejímání oprav majetku a udržovacích prací všeho druhu důsledně dbát na kvalitu provedených prací, fyzické ověření rozsahu či objemu prací a dodávek deklarovaných ve fakturě, autenticitu zabudovaných materiálů či prvků porovnáním údajů vykázaných dodavatelem ve fakturách či dodacích listech a cenu prací a dodávek v souladu se smluvním ujednáním.
 9. Sledovat plnění a zaúčtování veškerého inkasa či plateb nutných k uspokojení pohledávky. V případě neplnění platebních povinností bezodkladně přijímat účinná opatření podle právních předpisů a k tomu vydaných interních aktů řízení.
 10. Průběžně výběrovým způsobem kontrolovat pravost účetních dokladů, zejména faktur od dodavatelů služeb, zboží, materiálu, energií a podobně, porovnáním jejich autenticity přímo u deklarovaného dodavatele včetně správnosti čísla jeho bankovního účtu na který byla platba za plnění poukázána. Využívat k této kontrole souběžně doklady o výpisech z účtů zasílaných peněžním ústavem a porovnávat jejich vzájemnou totožnost s údaji na fakturách.
 11. V systému zadávání veřejných zakázek využívat všechny právně dostupné metody a formy kontroly vůči členům výběrových komisí jakož i samotným zadavatelům. Mimořádný důraz položit na průběžné zvyšování odborné úrovně členů výběrových komisí a samotných zadavatelů. Organizovat různá odborně-zdokonalovací zaměstnání spojená s výměnou zkušeností a zobecňováním nedostatků odhalených kontrolní činností nebo metodickými dohledy při zadávání veřejných zakázek.
 12. V systémech skladování movitého majetku (zásob, dlouhodobého majetku, drobného dlouhodobého majetku apod.) důsledně dbát na vytvoření veškerých

naznačovaly možnost podvodného jednání. Případné vyšetřování pak bylo vedeno specializovaným forenzním týmem auditu mateřské společnosti, případně orgány činnými v trestním řízení.

2. Interní audit MPSS neprovádí v rámci své činnosti forenzní audity.
3. V rámci Modré pyramidy stavební spořitelny jsme nezaznamenali indície, které by naznačovaly nebezpečí vyššího rizika podvodného jednání zaměstnanců vyplývajících ze současné ekonomické situace. Důvodem jsou i kritéria pro výběr a hodnocení zaměstnanců spolu s nástroji vnitřních kontrolních systémů.
4. Ano, MPSS využívá prostředky pro předcházení podvodného jednání.

Petr Bartůšek
interní auditor
Správa uprchlických zařízení
Ministerstva vnitra

1. Ano – jednou.
2. Ne.
3. Ne.
4. Ano – užitečný nástroj to bezesporu je.

Jiří Pavlík
auditor
CSAS Česká spořitelna, a. s.

1. Ano.
2. Ano ve spolupráci s externími forenzními specialisty.
3. Ne.
4. Ano, existuje Program prevence podvodného jednání, za který zodpovídá útvar Interní audit.

Ing. Blanka Adámková
Ředitelka odboru interní audit
Česká pošta, s.p.

1. Neodhalili, v rámci některých auditů upozorňujeme na možná rizika v této oblasti.
2. Forenzní audit odboru IA nevykonává. Touto činností se zabývá specializovaný útvar.
3. Nemám pocit, že by ekonomická krize měla negativní vliv na změnu chování zaměstnanců tak, že by se zvýšilo riziko podvodného jednání.
4. Společnost má nastaveny a využívá pravidelně a systematicky kontrolní nástroje a mechanismy k prevenci podvodného jednání a vyhodnocuje jejich účinnost. Jedná se o jistou formu „programu“ na prevenci podvodného jednání.

RNDr. Jaroslava Kottasová
vedoucí interního auditu
finanční skupiny AXA ČR & SR

1. Ano, jedná se zejména o podvody v oblasti úvěrové.
2. Forenzní audit vykonává interní audit velmi zřídka. Pokud objeví interní audit v rámci auditního ověřování procesů a činností určitá pochybení, směřující k forenznímu šetření, přebírá dále toto šetření jeden ze specializovaných útvarů v rámci banky. Může se jednat o úvěrové podvody, praní špinavých peněz, IT bezpečnost, šetření v oblasti nedovolených manipulací zaměstnanců atd. Tyto útvary také v případě potřeby spolupracují s orgány činnými v trestném řízení.
3. Ano, je pravdou, že v poslední době bylo pozorováno zvýšené riziko zejména v oblasti nedovolených manipulací zaměstnanců. Vedení banky věnuje otázce a opatřením směřujícím k prevenci v této oblasti intenzivní pozornost. Jejím zájmem je řešit jakýkoli náznak v oblasti podvodů zaměstnanců okamžitým rozvázáním pracovního poměru.
4. Ano, v bance existuje několik podpůrných aplikací fungujících jako prevence např. proti podvodným jednáním a praní špinavých peněz. Zároveň jsou v bance nastaveny do jednotlivých procesů účinné kontrolní mechanismy, které podvodná jednání eliminují.

Peter Krivoš
Consultant
IDS Scheer ČR, s.r.o.

1. Ano.
2. Ano.
3. Určitě, a nejen zaměstnanců... spíše managementu.
4. Program asi ne... ale auditu tomu napomáhají.

Jan Polák
Financial Services
KPMG Česká republika, s.r.o.

1. Ne.
2. Ano, občas vypomáhám forenzním specialistům v naší poradenské společnosti KPMG.
3. V České republice, u svých auditních klientů jsem nic takového nespozoroval/nedetekoval.
4. Ano, existuje spousta kontrol, volný a otevřený přístup k vedení společnosti apod.

podmínek a předpokladů k zamezení případného páchání majetkové trestné činnosti. Skladovaný majetek evidenčně a fyzicky důsledně chránit proti zneužívání, rozkrádání či poškozování. Ověřovat průběžně, zda zaměstnanci skladů mají vytvořeny všechny podmínky pro výkon funkce spojené s hmotnou odpovědností za případné schodky na svěřených hodnotách. Výdej majetku ze skladů realizovat výhradně na základě autentického písemného dokladu, ze kterého musí být identifikovatelná osoba, která majetek ze skladu vydala, osoba která jej převzala a osoba, která dala k tomuto pohybu souhlas. Účtovat o majetku, vydaném do používání, lze výhradně až po jeho převzetí proti podpisu oprávněným zástupcem uživatele-příjemce.

Znalci vykázali vyšší počet dní a hodin, než je celkový počet hodin a dní v kalendářním roce.

13. Průběžně kontrolovat výši a účel poskytování záloh dodavatelům, aby nebyly bez kvalifikovaných důvodů bezúročně úvěrovány ze zdrojů státního rozpočtu.
14. Za porušování právních a vnitřních předpisů, upravujících hospodaření s veřejnými prostředky, vyvozovat adekvátní personální opatření.
15. V zájmu prevence negativních jevů při hospodaření s veřejnými prostředky zobecňovat výsledky finančních kontrol pro všechny součásti správce kapitoly státního rozpočtu včetně orgánů veřejné správy v jeho působnosti.
16. Vhodnými vnitřními organizačními opatřeními zabezpečit řádné a včasné zapracování připravovaných a zveřejněných právních a vnitřních předpisů do realizace programového vybavení a funkcionality informačního systému.
17. Systematicky odborně zdokonalovat koncové uživatele informačních systémů a koordinovat činnosti při metodickém řízení zpracování dat u koncových uživatelů, včetně zajištění opravných mechanismů při opravě dat.
18. Zmírňovat kontrolní rizika při následných finančních kontrolách kvalifikovaným vý-

19. Pravidelně, nejméně pololetně, aktualizovat, případně doplňovat a vyhodnocovat vývojové trendy jednotlivých rizik při řízení ekonomických procesů a činností. Výsledky aktualizace předávat vedoucímu orgánu veřejné správy s návrhem dalších opatření.
20. Důsledně dbát na dodržování zákonem stanovených lhůt při řešení náhrad škod, a provádět auditu výkonu k ověření úrovně řešení náhrad škod v rámci účetní jednotky.
21. Důsledně dbát, při přímém uskutečňování finančních operací i v rámci výkonu kontrolní činnosti, aby veřejné výdaje na platy zaměstnanců byly průkazně účetně zpracovány – tj., aby bylo možné oprávněnost jednotlivých složek poskytnutého platu porovnat se skutečností.
22. Před založením závazku k veřejnému výdaji na poskytnutí cestovních náhrad důsledně zkoumat nezbytnost plánované pracovní cesty, možnost ubytování ve resortních ubytovacích zařízeních, vytíženost dopravního prostředku, délku pobytu na pracovní cestě potřebné ke splnění jejího cíle a pod.
23. Namátkovým způsobem ověřovat, zda zaměstnanci nezneužívají majetek zaměstnavatele k různým soukromým aktivitám nebo k aktivitám, které jsou v rozporu s pracovním řádem.
24. Věnovat mimořádnou pozornost neustálému zvyšování odborné úrovně zaměstnanců.

ZÁVĚR

V tomto příspěvku z pochopitelných důvodů nelze vyjmenovat všechny procesy a činnosti v rámci kterých lze očekávat výskyt rizika podvodného jednání či příznaků korupce. Rovněž tak nelze popsat všechny indikátory tohoto negativního a společensky velmi nebezpečného chování při hospodaření s veřejnými prostředky, ale ani všechna doporučení k jejich prevenci a odhalování. Uvítám proto v reakci na obsah tohoto příspěvku poznatky a zkušenosti z řad interních auditorů či specializovaných finančních kontrolorů. Vše, co pomůže snížit náklady na výkon veřejné správy a co minimalizuje riziko podvodů a korupce v této oblasti, významně přispěje k ozdravení veřejných financí a postupnému snižování veřejného dluhu. ▲



PODVODNÁ JEDNÁNÍ VE SVĚTLE NOVÉHO TRESTNÍHO ZÁKONÍKU

NOVÝ KODEX TRESTNÍHO PRÁVA

Dnem 1. ledna 2010 nabyl účinnosti nový trestní zákoník. Je to po téměř padesáti letech nový kodex trestního práva. Důvodem, pro který zákonodárce sáhl k nové úpravě, bylo především prohlubující se zjištění, že platná právní úprava obsažená v předchozím trestním zákoně (1961) je nejednotná a postrádá celkovou právní soudržnost založenou na základních zásadách trestního práva hmotného, které se uplatňují v demokratickém právním státě. Důvodová zpráva k návrhu zákoníku dále uvádí, že „Nová kodifikace vychází ze zhodnocení účinnosti dosavadních základních předpisů v trestněprávní oblasti, přihlíží k vývoji právní teorie a praxe, zejména v evropských zemích s rozvinutým demokratickým systémem, reflektuje změny v ostatních právních oblastech, a je zaměřena na vytvoření co nejvhodnějšího systému ochrany společnosti a jednotlivců před kriminalitou a jejími novými formami.“

Na rozdíl od trestního zákoníku, trestní řád je stále původní.

Z hlediska trestných činů hospodářské povahy je třeba upozornit na záměr zákonodárce postihovat jen ty případy, kde nebude postačovat opatření podle jiných předpisů (zásada subsidiární úlohy trestní represe). Má na mysli zejména následující okruhy vztahů:

- postih pro nesplnění povinností vůči státu, zejména finančních (daňových, celních, devizových atd.),
- postih pro nedodržení důležitých předpisů vymezujících rámec podnikání a závazná pravidla podnikání, včetně zajištění rovnosti na trhu (neoprávněné podnikání, porušování předpisů o oběhu zboží ve styku s cizinou, porušování předpisů o nakládání s kontrolovaným zbožím

- a technologiemi, porušování předpisů o zahraničním obchodu s vojenským materiálem, porušování závazných pravidel hospodářského styku apod.),
- c) postih různých jednání podvodného charakteru (poškození spotřebitele, pletichy při veřejné soutěži a veřejné dražbě apod.),
- d) ochranu tajemství obchodních informací a účetní evidence (zneužívání informací v obchodním styku, zkraslování údajů o stavu hospodaření a jmění atd.),
- e) ochranu měny a závazků vyplývajících z mezinárodních smluv a úmluv (padělání a pozměnění peněz, průmyslová práva, autorské právo, poškození finančních zájmů Evropských společenství apod.).

K uvedené hospodářské kriminalitě samozřejmě přistupují další protiprávní jednání, která zákoník promítá do trestných činů proti majetku (hlava V) a kde půjde především o „klasické“ podvody, zpronevěry, případy poškození nebo zvýhodnění věřitele, ale také o praní špinavých peněz apod. Zákoník nepřináší zcela nová řešení, ale v mnoha ohledech přebírá předchozí úpravu, tuto však výrazně doplňuje a zpřesňuje. Jsou zavedeny i nové skutkové podstaty.

ZMĚNY V ZÁKLADECH TRESTNÍ ODPOVĚDNOSTI

Oproti předchozímu právnímu stavu nová úprava zavádí především tzv. formální pojetí trestného činu. Dřívější znak trestného činu, který se označoval jako „společenská nebezpečnost“ a který byl v konkrétním případě podmínkou trestnosti vedle jiných povinných znaků, které tvoří základ trestného činu, byl zrušen. To bude mít zásadní dopady i na hodnocení trestné činnosti spočívající v podvodných jednáních. Podrobnější výklady však přesahují rámec tohoto příspěvku. Vedle obvyklých forem zavinění v podobě úmyslu a nedbalosti, které jsou důležitou podmínkou trestní odpovědnosti fyzické osoby, nový předpis vytváří tzv. hrubou

Ing. Pavla Heroutová Česká spořitelna, a.s. CEN 1400, úsek interní audit

- Já osobně ne, ale podvody byly interním auditem ČR detekovány.
- Nevykonávám; máme specializovaný útvar na forenzní činnost.
- V důsledku ekonomického vývoje dochází podle mého názoru ke zvyšování podvodného chování.
- Prevence podvodného jednání je v činnostech určitého útvaru.

Erik Klein interní auditor Východoslovenská energetika a.s.

- Áno odhalil.
- Áno vykonávame. Stály špecializovaný útvar nemáme. V prípade potreby vyšetrovania podvodu je menovaný tím.
- Nemám pocit, že by sa zmenilo chovanie zamestnancov zmysle vyššieho rizika podvodného chovania.
- Máme zavedený systém ombudsmana, ktorý umožňuje zamestnancom, dodávateľom prípadne tretím stranám oznámiť spoločnosti podozrenie z konania neetickej alebo protiprávnej činnosti.

Ing. Eva Novotná Interní auditor Zoologická zahrada hl. m. Prahy

- Ne.
- Ne.
- Ano.
- Ne.

Vácha Pavel ředitel auditu T-Mobile Czech Republic a.s.

- Ano.
- Ano. Ano.
- Ne.
- Ano (částečně). Ano.

Jaroslava Pelechová Manažer oddělení Vnitřní audit pro bankovní procesy UniCredit Bank Czech Republic, a.s.

- Ano.
- Ano, ne.
- Ano.
- Ano.

Ing. Stanislav Svoboda, CIA
Vedoucí oddělení interního auditu
D.A.S. pojišťovna právní ochrany, a.s.

1. Ano.
2. Ano. Ano, nejde však o organizační útvar, ale o stálý tým se členy z různých organizačních útvarů.
3. Ne.
4. Ano, psaná politika, reálné uplatňování zásad, trvalé preventivní zlepšování procesů i využití prostředků ICT.

JUDr. Igor Ivanov
Ředitel odboru finanční kontroly
Ministerstvo vnitra ČR

1. Podvodná jednání někdy s příznaky korupce odhalujeme v rámci výkonu následné finanční veřejnosprávní kontroly na místě podle zákona č. 320/2001 Sb., u zřízených OSS a SPO, případně u příjemců dotací.
2. Systém finanční kontroly ve veřejné správě podle zákona č. 320/2001 Sb., tvoří vnitřní kontrolní podsystem, jehož součástí je interní audit a kontrola po linii řízení a veřejnosprávní kontrolní podsystem. Oba podsystemy v podmínkách Ministerstva vnitra velmi dobře fungují a podílí se na odhalování podvodných jednání a podezření z korupce.
3. Příčiny a podmínky pro podvodná jednání nepramení z krize, ale z dysfunkce kontroly po linii řízení, nedostatků ve finančním řízení výkonu veřejné správy a v nemalé míře v neprůkazném účetním zpracování prováděných operací a porušování právních předpisů.
4. Pro prevenci podvodného jednání v naší organizaci lze využít možnosti ekonomického informačního systému EKIS I, EKIS II v prostředí SAP/R3. Zásadním nástrojem prevence podvodných jednání při hospodaření s veřejnými prostředky je důsledné a účinné nastavení vnitřního a veřejnosprávního kontrolního systému podle zákona č. 320/2001 Sb., a vyhlášky č. 416/2004 Sb., zamezení kumulace funkcí a činností při uskutečňování jednotlivých operací do rukou jednoho úředníka, průkaznost a správnost účetních záznamů o prováděných operacích, podrobný popis pracovní činnosti (oprávnění, povinnosti) každého úředníka jako součást pracovní smlouvy (příkazce operace, správce rozpočtu, hlavní účetní, osoba odpovědná za účetní případ, osoba odpovědná za zaúčtování...), nastavení controllingových mechanismů v systému SAP/R3 tak, aby nebylo

nedbalost, která je u nedbalosti požadována u některých trestných činů hospodářské povahy a která se vyznačuje tím, že přístup pachatele k požadavku náležité opatrnosti svědčí o zřejmé bezohlednosti pachatele k zájmům chráněným trestním zákonem.

Novinkou je zavedení výslovné úpravy omylů, které mají zásadní vliv právě na zavinění a z nichž bude jistě zajímavé sledovat rozhodovací praxi tam, kde se částečně zohledňuje neznalost právního předpisu pachatelem. Zejména pro pachatele cizince bude obhajoba založená na omluvitelné neznalosti právního předpisu novou možností, jak se vyhnout trestní odpovědnosti. Jestliže zákonodárce výslovně uvádí ustanovení o krajní nouzi, nutné obraně a oprávněném použití zbraně, což jsou instituty obecně známé a převzaté z předchozí úpravy, jistě nezůstane bez pozornosti zavedení nových podobných důvodů pro vyloučení protiprávnosti, a to přípustného rizika a svolení poškozeného, které mohou být důvodem pro sníženou trestnost nebo i beztrestnost pachatele hospodářských trestných činů.

Pro odpovědnost pachatelů z řad osob jednajících za jiného, což jsou typicky případy osob jednajících za právnické osoby (tam, kde je právnická osoba například v postavení dlužníka nebo úpadce apod.), zákoník upřesňuje a doplňuje dosavadní zvláštní odpovědnost o řadu důvodů, které dříve mohly vést k vyloučení trestní odpovědnosti, zejména jestliže k jednání pachatele došlo před vznikem právnické osoby apod. Odpovědnost konkrétních osob se ovšem nepředpokládá pouze v oblasti soukromého práva, ale zákoník nově definuje rovněž úřední osoby (dříve veřejní činitelé) ve vztahu k trestným činům páchaným těmito osobami nebo páchaným proti nim a upřesňuje celou řadu dalších pojmů, které pak se objevují jako znaky ve zvláštní části trestního zákoníku (definice insolvenčního správce, způsob výpočtu vzniklé škody, limity její výše atd.).

DOPLNĚNÍ ZNAKŮ TRESTNÝCH ČINŮ, NOVÉ TRESTNÉ ČINY

Zákonodárce zařadil v novém trestním zákoníku trestné činy proti majetku do hlavy páté a trestné činy hospodářské do hlavy šesté. Tím dává najevo i pořadí, ve kterém se závažnost těchto forem kriminality v trestním zákoníku projevuje. Jde o prostřední část zvláštní části z celkem třinácti hlav.

Zákonodárce na straně jedné sice deklaruje snížení trestních sazeb trestu odnětí svobody u majetkové a hospodářské kriminality ve srovnání s trestnými činy proti životu a zdraví, ale na straně druhé doplňuje u mnoha trestných činů majetkových a hospodářských další okolnosti podmiňující použití přísnějšího trestu, tím, že nově připojuje další odstavce, do kterých se promítá výše způsobené škody nebo organizovaná, specificky provedená či přeshraniční kriminalita. Jinde se objevují zcela nové skutkové podstaty, jako je postih tzv. tvrdých kartelových dohod, zneužití investičních nástrojů, platebních prostředků, korupce při podnikání, praní špinavých peněz z nedbalosti, moderní formy počítačové kriminality apod. To vše nepochybně znamená celkové zpřísnění trestní represe.

Novinkou je zavedení výslovné úpravy omylů, které mají zásadní vliv právě na zavinění.

POVINNOSTI V TRESTNÍM ŘÍZENÍ

Na rozdíl od trestního zákoníku, trestní řád je stále původní, i když nesčetněkrát novelizovaný předpis. Povinnosti státních orgánů, právnických a fyzických osob při poskytování součinnosti policii, státnímu zastupitelství a soudu zůstávají bez změny. Týká se to jak specifické oblasti oznamovací povinnosti, tak i povinnosti přezkoumat výslovně uvedené trestné činy. Předpis upravuje případy, kdy je třeba brát v úvahu tzv. povinnou mlčenlivost podle příslušného právního předpisu, upravujícího činnost profesních sdružení, některých povolání apod. (advokáti, auditoři, účetní, exekutoři, insolvenční správci, úřední osoby atd.). V tomto ohledu je třeba věnovat pozornost změnám, které v trestní odpovědnosti přinesl nový trestní zákoník a které s uvedenými povinnostmi bezprostředně souvisejí. Tyto osoby mohou být následně vyslýchány jako svědci v trestním řízení nebo podávat odborná vyjádření či znalecké posudky. Trestní řád v těchto případech stanoví zvláštní povinnosti a postupy, které při tom musí respektovat. ▲



ODHAĽOVANIE PODVODOV V ENERGETICKÝCH SPOLOČNOSTIACH

Skupina VSE – jej prístup a skúsenosti

PREDSTAVENIE

Východoslovenská energetika a.s. je jednou z troch regionálnych energetických spoločností v Slovenskej republike zaoberajúcich sa nákupom a predajom elektrickej energie a cez jej dcérsku spoločnosť aj jej distribúciou (ďalej skupina VSE). Pôsobí na území Košického, Prešovského a z časti Banskobystrického samosprávneho kraja. Rozloha zásobovacej oblasti je 15 746 km² s počtom obyvateľov 1,6 milióna. Celkový počet našich zákazníkov (fyzické aj právnické osoby) je cca 600 tisíc. Distribúcia elektriny predstavuje objem na úrovni 4,2 TWh a predaj 3,9 TWh. Celkové tržby spoločnosti v roku 2008 presiahli hodnotu 557 miliónov EUR. Priemerný počet zamestnancov v súčasnosti je 1550. Do rekonštrukcie a obnovy elektrických sietí a energetických zariadení sa každoročne investuje cca 50 mil. EUR. Pri takýchto objemoch finančných transakcií, veľkom počte dodávateľov, zákazníkov a zamestnancov sa s pokusmi o neetické, podvodné a protiprávne konanie spoločnosť stretla v minulosti, rieši ich v súčasnosti a bude sa nimi musieť zaoberať aj v budúcnosti. Veľmi dôležitú úlohu pritom zohráva uplatňovanie rôznych systémových krokov a opatrení v prevencii proti týmto negatívnym javom. Medzi oblasti, ktorým sa spoločnosť venovala snáď od začiatku svojej existencie (1929) patrili neoprávnené odbery elektrickej energie a aj neetické správanie sa niektorých z jej zamestnancov. Tieto dve oblasti boli pravidelne preverované zo strany jednotlivých organizačných zložiek prevádzky a obchodu s elektrinou, ako aj nezávisle zo strany odboru Vnútornej kontroly. Intenzívnejšie a komplexnejšie sa touto problematikou spoločnosť začala zaoberať

po vstupe strategického privatizačného partnera v roku 2003. Medzi nové systémové opatrenia patrilo vydanie príkazu generálneho riaditeľa „Postup pri odhaľovaní závažného porušovania pracovnej disciplíny“. V rámci uplatňovania tohto postupu bola jednak vytvorená nezávislá výjazdová kontrolná skupina a zriadená bola aj hot-line linka, ktorá si medzi zamestnancami zakrátko získala označenie „bonzáčik“. Cieľom zavedenia týchto nástrojov bolo odhaľovať prípady závažného porušovania pracovnej disciplíny, ktoré zhoršujú pracovné prostredie v spoločnosti a vytvárajú negatívny obraz spoločnosti u zákazníkov, obchodných partnerov a na verejnosti, čím škodia dosahovaniu vytýčených cieľov. Počas niekoľkých rokov boli preverené desiatky podaní, z ktorých asi tretina bola opodstatnená a napomohla odhaleniu porušovania predpisov a nariadení, obohateniu sa na úkor spoločnosti, resp. vzniku škody. Išlo hlavne o nasledovné oblasti:

- využívanie služobných motorových vozidiel na súkromné účely,
- manipulácia s pohonnými hmotami a demontovaným materiálom,
- krádež materiálu a využívanie prístrojov a náradia mimo pracoviska,
- podozrenia z neoprávnených odberov elektriny,
- alkohol na pracovisku,
- falšovanie dokladov a ďalšie.

Ďalšími celoplošne zavedenými aktivitami bolo prijatie etického kódexu v skupine VSE a definovanie a zavedenie základných hodnôt. Súčasťou realizovaných zmien bolo aj zaangažovanie útvaru Vnútorného auditu, ktorý sa v rámci jednotlivých auditov snaží identifikovať a preverovať aj riziká súvisiace s možným podvodným

možné do kmenových záznamů o dodavatelích vkládat fyzické či právnické osoby, se kterými nemá orgán veřejné správy uzavřené smlouvy, aby systém neumožnil přiřadit k dodavateli číslo soukromého bankovního účtu úředníka, důsledně dohlížet na výkon funkce zaměstnanců podílejících se na přejímání prací, služeb a dodávek od dodavatelů, důsledně vykonávat inventarizaci majetku a závazků u všech položek účetní závěrky atd., atd....

Ing. Vladimír Tvrdý
CIA
Město Vyškov

1. Neodhalil jsem podvodné jednání a neučinil závažná zjištění ve smyslu ustanovení § 22 odst. 6 zákona č. 320/2001 Sb., kterým se u nás řídí výkon interního auditu.
2. Nevykonáváme forenzní audity.
3. Ekonomická krize na chování zaměstnanců na našem úřadu, ve smyslu nárůstu nebo tendenci k podvodnému jednání, dle mého názoru nemá vliv.
4. Zvláštní program na odhalování podvodného jednání nemáme, odhalování podvodů je součástí výkonu interního auditu.

Jarmila Mravcová
auditor
Statutární město Chomutov

1. Ano.
2. Ne.
3. Ne.
4. Ne.

Margita Bitterová
Odbor interního auditu GR ŽSR

1. Áno.
2. Forenzná činnost je vykonávaná v rámci útvaru interního auditu, který má tři oddělení (oddělení vnitřního auditu, oddělení vnitřní kontroly a metodika auditu a kontroly).
3. Nie.
4. Samostatný program nie je. Pod gesciou odboru interního auditu každý vnitřní organizační útvar sa snaží zaoberať s prevenciou v rámci vlastnej vnitřnej kontrolnej činnosti.

konaním. Jednou z jeho prvých úloh bolo aj podieľať sa na zavedení nového konceptu Manažmentu sťažností v spoločnosti. V posledných rokoch sa spoločnosť veľmi intenzívne začala zaoberať problematikou znižovaním strát v sieťach a cieľným programom identifikácie a odhaľovania neoprávnených odberov. V súlade s heslom: „Nulová tolerancia podvodov“ sa v spolupráci s externou poradenskou firmou realizoval projekt Prevencia podvodov. Účinnosť opatrení potvrdzujú dosiahnuté výsledky.

Projekt straty v sieťach, ktorý bol rozdelený do dvoch etáp:

- dôsledná analýza všetkých oblastí strát vrátane dôkladnej identifikácie a odhaľovania neoprávnených odberov elektrickej energie,
- realizácia súboru opatrení na ich neustále znižovanie.

Tento projekt bol veľmi aktívne podporený zo strany najvyššieho manažmentu spoločnosti.

Z množstva opatrení by som spomenul napríklad:

- vytvorenie špeciálnej skupiny inšpektorov vykonávajúcich kontroly odberných miest vo všetkých kategóriách – domácnosti, firmy a organizácie. Táto skupina je vybavená vozidlami, modernou meracou a detekčnou technikou a prístupmi do informačných databáz o odberných miestach.
- komplexný zber hlásení o podozreniach na neoprávnený odber z externých a interných zdrojov (odberatelia, anonymy, zamestnanci, montéri, odpočítári, technici, polícia fakturanti...).
- nariadené hromadné kontroly v lokalitách s veľkým výskytom neoprávnených odberov (najmä rómske oblasti).
- hromadné kontroly vo vybraných obciach s vysokými stratami.
- vlastný cieľný výber odberných miest podľa rozhodnutia inšpektorov (hlavne na základe vyhodnotenia vyššieho rizika vzniku neoprávnených odberov z rôznych prehľadov a reportov, ktoré majú inšpektori k dispozícii).
- systematické kontroly u vybraných kategórií podnikateľov (napr. kde je vyšší potenciál neoprávneného odberu).
- náhodné kontroly odberných miest.
- projekt odhaľovania neoprávnených odberov v spolupráci so samosprávnou konkrétnymi obcami a miestami.



NAJNOVŠÍ PROJEKT PREVENIE PODVODOV – SYSTÉM OMBUDSMAN

V rámci projektu prevencia podvodov boli v prvej fáze manažmentom identifikované a ohodnotené riziká podvodného konania. Následne boli tieto riziká preverované za pomoci externej poradenskej firmy a Vnútrošným auditom spoločnosti. Skupina VSE je prvou energetickou spoločnosťou na Slovensku, ktorá v rámci tohto projektu zaviedla aj systém Ombudsmana. Od januára 2009 je tak pre jej zamestnancov ako aj pre dodávateľské firmy k dispozícii systém, prostredníctvom ktorého je možné oznámiť podozrenia z neetickej či protiprávneho konania zo strany zamestnancov a manažmentu spoločnosti pri súčasnom zachovaní anonymity oznamovateľa. Anonymitu zaručuje externá právnická kancelária, ktorá zabezpečuje prevádzku systému. Úlohou ombudsmana je prijímať oznámenia od zamestnancov skupiny VSE, dodávateľov, prípadne ďalších tretích strán o podozrení z neetickej alebo protiprávnej činnosti zo strany zamestnancov alebo manažmentu. Typickými príkladmi takéhoto konania sú korupcia, sprenevera a podvod. Pri korupcii ide najmä o ovplyvňovanie osôb s rozhodovacími právomocami (manažérov, vedúcich zamestnancov apod.) prostredníctvom úplatkov, provízií, darov alebo neoprávnených výhod (protislužby apod.) za konanie v rozpore so záujmami skupiny VSE. Sprenevera o majetku spoločnosti sa predovšetkým rozumie prisvojenie alebo zneužitie majetku za účelom osobného prospechu. K podvodu môže dochádzať napríklad aj zámerným skresľovaním informácií o finančnej situácii skupiny VSE vo finančných (účtov-

ných) alebo nefinančných (neúčtovných) výkazoch alebo falšovaním internej (podnikovej) či externej dokumentácie, ktorej cieľom je získať neoprávnený osobný prospech. Ombudsmana je možné kontaktovať jednak cez bezplatnú pevnú linku a mobilné číslo, písomnou, resp. emailovou správou, alebo si dohodnúť osobné stretnutie. Jednotlivé spôsoby umožňujú tak anonymné, ako aj neanonymné kontaktovanie ombudsmana. Výhodou neanonymného kontaktu je, že oznamovateľ môže byť oboznámený o výsledku šetrenia. Ombudsman posúdi či oznámenie má prvky podvodného konania prípadne si od oznamovateľa vyžiada ďalšie informácie, ktoré bezodkladne odovzdá kontaktnej osobe v skupine VSE. Ak bolo oznámenie vyhodnotené ako dôvodné, následne sa v spoločnosti rozhodne o pláne vyšetrovania a vymenuje sa vyšetrovací tím. Ak oznámenie bolo posúdené ako bezdôvodné bude odložené. Za prvý rok implementácie systému sa samozrejme zbierali skúsenosti s jeho fungovaním a následne sa pracovalo na jeho vylepšení. Dôležitou skutočnosťou je jeho akceptácia zo strany zamestnancov. Všetky prijaté oznámenia boli vyhodnotené a u dôvodných, v ktorých sa prešetrením potvrdila opodstatnenosť boli prijaté nápravné opatrenia.

Hoci sú systémy odhaľovania a prevencie podvodov v skupine VSE stále vo vývoji, všetky ciele ešte zďaleka nie sú dosiahnuté. Už teraz však možno oceniť veľký pokrok, ktorý bol zaznamenaný za posledné roky. Je potešiteľné, že zo strany vrcholového manažmentu aj všetkých zodpovedných zamestnancov je im venovaná neustála zvýšená pozornosť.



FORENZNÍ AUDIT: PODVODNÉ JEDNÁNÍ V OBDOBÍ KRIZE

Vzhledem k finanční krizi mají podniky zvýšený zájem zefektivnit vnitřní kontrolní prostředí. Zatímco auditorská profese stále klade důraz na silné vnitřní kontrolní prostředí, jeho podporu a zavedení na úrovni vrcholového managementu, podvodné jednání přetrvává a bude vyžadovat větší pozornost nyní i v budoucnu. Auditóři zaměřují část svého úsilí na identifikaci významných zkresení v účetních závěrkách společností, nejsou však primárně odpovědní za odhalování a vyšetřování podvodů. Auditóři rovněž čelí vzrůstajícím očekáváním na odhalení podvodu jak ze strany široké veřejnosti, tak akcionářů. Během posledního desetiletí lze vysledovat dva hlavní projekty, které měly za cíl zlepšit úroveň auditorské a účetní profese: (1) The Sarbanes-Oxley Act týkající se podnikového výkaznictví a auditu a (2) The Statement of Auditing Standards 99 vydaný American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), které auditorům slouží jako vodítko k identifikaci podvodů v průběhu jejich ověřování. Podvodné chování může nabývat různých podob. Některé obecné typy podvodných aktivit by auditóři měli mít při výkonu své práce neustále na paměti.

Rozkrádání hotovosti – krádež hotovosti poté, co byla zachycena v účetních knihách (např. pokladní kniha). V některých případech zaměstnanci dokládají fiktivní doklady s cílem zakrýt chybějící hotovost. K odcizení finanční hotovosti může také docházet během jejího odvodu do banky. Toto chování může být zakrýváno úpravou celkové částky na vkladovém dokladu tak, aby odpovídalo množství skutečně vkládaných peněz. V takovém případě může být krádež odhalena porovnáním pokladních operací a vkladových stvrzenek se skutečnou výší hotovosti v pokladně nebo na bankovním účtu. Oddělení pravomocí je jednou z klíčových metod, jak předejít těmto podvodům.

Platby kreditní kartou – platby manipulované zaměstnanci, kteří přesměrují peněžní prostředky na účet své vlastní kreditní karty

nahrazením čísla kreditní karty klienta číslem své vlastní karty. Kreditní karta může být také zneužita v případě, kdy zaměstnanec zákaznického oddělení nebo pokladní označí účtenku zaplacenou kreditní kartou za neplatnou a vybere částku uvedenou na účtence v hotovosti z pokladny. Jestliže není vyžadováno, aby nezávislá osoba/vedoucí potvrdil stornované prodeje, případně zákazníci netrvají na vystavení účtenky může pachatel manipulovat s účtenkami a vybírat příslušné částky z pokladny, aniž by na sebe výrazněji upozornil. Příslušné preventivní opatření by mělo mít podobu systematického dohledu a interních kontrol v oblasti výplat hotovosti.

Manipulace se šeky – padělané šeky nebo uvedení falešných příjemců na šecích vystavených zaměstnanci, kteří mají přístup k nevyplněným šekům a současně mají autorizaci k provádění plateb. Auditóři by měli být schopni odhalit podvod testováním bankovních výpisů pokrývajících krátké časové období (např. 10 až 20 dnů). Zrušené šeky a ostatní položky by proto měly být odsouhlaseny a evidovány s nevyřízenými šeky, penězi na cestě a podobnými zápisy na bankovních výpisech. V některých případech je možné toto schéma rozkrýt pomocí politiky nucené dovolené pro zaměstnance potenciálně zakrývající takovéto aktivity. Podvodu může být také zabráněno oddělením a rotací pravomocí v oddělení provádějícím platby. Zaměstnanci vydávající šeky by zároveň neměli provádět sesouhlasení bankovních výpisů a přijímat zrušené šeky.

„Skimming“ – „mimo účetní“ technika k odcizení hotovosti před zaúčtováním příslušných dokladů. Podvod může být realizován formou nezaúčtovaných prodejů, podhodnocených prodejů, prodejů mimo pracovní dobu a krádeží přijatých šeků nebo výměny šeků za hotovost. Jedním z postupů k odhalení takovéhoto jednání je analytický rozbor trendů ve výnosech společnosti a analýza hrubé marže. Provádění dalších analýz, jako je

Zachary Rosen, CFE, CIA

Autor je spoluzakladatelem a prezidentem Asociace certifikovaných forenzních vyšetřovatelů (ACFE). ACFE je nejvýznamnějším poskytovatelem školení a vzdělávání v oblasti prevence a vyšetřování podvodů. Pan Rosen působí jako Senior Manager ve společnosti Mazars, která poskytuje služby v oblasti auditu, forenzního auditu, daňového a účetního poradenství. Zachary Rosen má více než 15 let zkušeností s prací v oblasti účetnictví, auditu a zakládání nových poboček podniků. Je certifikovaným interním auditorem a forenzním vyšetřovatelem. Další informace týkající se témat uvedených v tomto článku je možné získat na adrese www.ACFE.com. Pokud chcete získat více informací týkajících se místní pobočky Asociace, členství v Asociaci nebo plánovaných akcí, kontaktujte jej přímo na této adrese: zachary.rosen@mazars.cz

horizontální analýza finančních výkazů, mohou také toto jednání odhalit. Další možností by bylo provádění neočekávaného počítání hotovosti a systematické prověřování zákaznických stížností týkajících se nesprávných zůstatků na účtech. Tak jako v předchozích případech, oddělení pravomocí je ideální prevencí stejně jako úplné a poslušné číslování dokladů.

„Lapping“ – zakrývání chybějících pohledávek pomocí účtování úhrad na účet zákazníka s časovým prodlením po přijetí platby – dokud není přijatá platba od jiného zákazníka, která je použita na úhradu pohledávky prvního zákazníka. Přijatá hotovost od jednoho zákazníka tak slouží k úhradě pohledávky jiného zákazníka. Proces, během kterého je úhrada jedné pohledávky použita ke splacení jiné pohledávky, může pokračovat po dlouhou dobu nebo do konce roku, kdy může být proveden odpis nedobytné pohledávky. Obvykle se podvod v průběhu času stane tak komplexním, že vyžaduje, aby si podvodník vedl souběžnou evidenci (někdy i druhé účetnictví) zachycující skutečné transakce. Podvodník může dokonce provést i úpravu výše splatných pohledávek. Jedním z postupů, jak odhalit tento podvod, by bylo provedení srovnání vzorku bankovních výpisů s detaily zákaznických úhrad zachycených v denních převodech na zákaznické účty. Další metodou je vyžádání přímého potvrzení zůstatku pohledávek přímo zákazníkem. Oddělení pravomocí v oblasti vymáhání pohledávek od účtování jednotlivých transakcí je základním typem kontroly, které napomáhá předejít tomuto typu podvodu. ▲



RIZIKO PODVODŮ BĚHEM EKONOMICKÉ KRIZE

Během ekonomické recese se mnoho manažerů zaměřilo především na krátkodobá opatření, přinášející okamžité úspory nebo hledající skryté rezervy. V různé míře, větší či menší, se stalo přežití hlavním zakládáním. S odezníváním největšího náporu špatných zpráv se objevují pod nánosem restrukturalizačních opatření nová rizika: signály, že smlouvy, které byly uzavřeny v minulosti za nevýhodných podmínek, pokusy o zpronevěry peněz či manipulace s účetními a manažerskými informacemi. Obrovské aféry minulého roku, typu podvodných schémat v případě Madoff a jim podobné skandály, se zdají být daleko za našimi hranicemi. Podvody však neustávají ani u nás. S přibývajícím časem praxe přináší nové případy zkreslování informací o stavu společnosti pro bankovní domy, případy podvodného čerpání úvěrů, machinace se zástavami či případy podvodných finančních transakcí. To vše se odráží v životě firem i v průzkumech vývoje hospodářské kriminality, které byly v minulém roce provedeny. Například studie naší společnosti, založená na skutečných zkušenostech předních českých manažerů s podvody v jejich společnostech, ukazuje na výše zmíněné trendy – především nárůst podvodů spojených s manipulací finančních výkazů, často spojená s úvěrovými podvody. Jejich obětí se stala polovina všech společností, které se setkala s nějakým typem ekonomické kriminality. Paradoxně se tento typ podvodu netýká pouze bankovního sektoru. V praxi se stále častěji setkáváme se záměrným zkreslováním výkazů za účelem oklamání obchodních partnerů a navození dojemů lepšího finančního zdraví, než odpovídá skutečnosti. Mnohé společnosti zjišťují, že v době krizových opatření byly více ohroženy rizikem podvodu, než tomu bylo v minulosti. Část těchto podvodů jde na vrub zvýšenému tlaku na dosahování výsledků za každou cenu, jiné zase na vrub demotivace, deziluze, případně vznikajícímu pocitu nespravedlnosti mezi zaměstnanci firmy. Tento posun je vidět na tzv. trojúhelníku podvodu. Zatímco v minulosti se mezi motivy pro spáchání podvodu častěji objevovala osobní finanční situace a příležitost, v minulém roce se do popředí dostávaly motivy spojené s nespravedlností, či pocitem, že je nezbytné „zachránit“, co se

dá, neboť postižená firma stejně nepřežije. Některé typy podvodného jednání ani nejsou chápány jako podvody – například právě manipulace finančních ukazatelů poskytovaných úvěrující společnosti nebo snahy o úpravu hospodářských výsledků přesouváním nákladů do budoucna. Tato nesprávná racionalizace podvodného jednání nabyla v minulém roce významu: pachatelé mají pocit, že konají dobro pro svoji společnost. V současné době řešíme několik případů tohoto typu – vyvádění majetku před očekávaným bankrotem společnosti, úspěšný prodej nepotřebného majetku za podhodnocené ceny, vyvádění majetku do offshore společnosti, nesprávné informování financující banky či prostě zpronevěry hotovosti nebo majetku. Motivem společností pro prošetření těchto případů bývá snaha získat zpronevěřené prostředky zpět. Úspěšnost velmi často závisí na kvalitě a včasnosti prošetření příslušné události a na okolnostech případného podvodu. Ačkoliv se obecně setkáváme spíše s pesimistickým názorem na vymáhání, i v České republice existují případy úspěšného znovuzískání značných částí zpronevěřených prostředků. Tyto cesty vedou často přes pojištění či dohody s protistranami případných podezřelých transakcí o jejich zneplatnění. Nicméně, vymáhacími procesy je lépe se vyhnout. Jak se bránit ztrátám podvědomě tuší každý manažer – předvídat je a investovat do opatření na jejich prevenci. V případě podvodů je těžké odhadnout chování podvodníků, ale některé principy jsou zřejmé. Manažeri společností by si měli především položit pár otázek: Opravdu propagujeme a důsledně dodržujeme principy etického podnikání? Známe hlavní rizika podvodného jednání? Víme, jaké máme kontroly a nástroje na prevenci a detekci podvodů? Nejlepším nástrojem na odhalování podvodů jsou vlastní zaměstnanci – mají příležitost s námi sdílet svá podezření? Umíme tato podezření prošetřovat?

JSME POJIŠTĚNÍ?

Členové vedení společnosti, výborů pro audit a dozorčích rad by měli hrát klíčovou roli v prosazování kultury prevence a detekce podvodného jednání. Tón, který nastává,

zásadním způsobem ovlivní úspěšnost jakéhokoliv opatření. Nicméně tato uvědomělost je zatím vzácná. V málokteré společnosti propaguje management jasně a důsledně způsoby etického podnikání. Riziko podvodů je většinou velmi povrchně analyzováno – soustřeďuje se na hotovostní operace a na ochranu majetku. Tím je ale pokryta jen část podvodů – zpronevěra majetku. Mnoho dalších typů potenciálních podvodů bývá přehlíženo, ignorováno či zůstává neodhaleno. To se týká především zásobovacích procesů, oblasti marketingu, IT, platebního styku a investiční činnosti. Kontrola a prevence se většinou zaměřuje se standardním kontrolním prostředím ve společnostech. Mnoho standardních kontrol samozřejmě zároveň působí jako brzdy podvodného jednání, nicméně dobrý systém obrany vyžaduje existenci i specifických a detailně cílených kontrol, především detekčního charakteru. Smyslem těchto kontrol je odhalovat nestandardní transakce či jednání. Dobrý systém interní komunikace by měl být důsledně doplněn o nástroje umožňující anonymní oznamování podezření z podvodného jednání. Zaměstnanci potřebují mít možnost vyjádřit bezpečně své obavy, pakliže nastanou. Samozřejmě, ideální je situace, kdy tento systém je doplněn atmosférou důvěry a možností oznámit podezření osobně příslušným osobám, ať je jimi compliance officer, manažer rizik, nebo interní auditor. Schopnost prošetřit podezření je možná nejvíce podceňovanou částí celého systému obrany proti podvodnému jednání. Valná část společností nemá specializované týmy na vyšetřování, a ani by jejich existence neměla velkého smyslu při malé četnosti případů. Nicméně, velmi často se setkáváme i s elementární nejistotou jak v těchto případech postupovat – zavolat policii, právníky, interní audit, externí audit? Jak zajistit důvěrnost a zároveň nezávislost šetření? To vše jsou otázky, které by měly být zodpovězeny dopředu ve formě plánu případného vyšetřování. Existuje mnoho otázek spojených s hospodářskou kriminalitou. Často si je ani nechceme klást do doby, než jsme vystaveni hořkému faktu podvodu v naší vlastní společnosti. Hospodářská recese však vytvořila příležitost pro změnu myšlení a návyků. Využijte jí i ve své společnosti!



ALWAYS LOOK ON THE BRIGHT SIDE OF... RECESSION

Napriek negatívne očakávaní nárastu podvodov a zhoršeniu podnikateľského prostredia, súčasná recesia hospodárstva sa môže paradoxne stať impulzom pre urýchlenú mobilizáciu firiem v boji proti podvodom.

Recesia spôsobí nárast počtu podvodov. Podľa Prieskumu o výskyte podvodov v organizáciách na Slovensku za rok 2009, ktorý uskutočnili Surveillance, s.r.o., TPA Horwath A&A, s.r.o. a ACCA, nárast podvodov na Slovensku z dôvodu hospodárskej recesie očakáva 55 % účastníkov prieskumu. Pesimismus v tomto smere naznačujú aj výsledky prieskumu „Occupational Fraud: A Study of the Impact of an Economic Recession“, uskutočnený Association of Certified Fraud Examiners v marci 2009. Podľa tohto prieskumu, až 88 % účastníkov, tj. certifikovaných vyšetrovateľov podvodov, očakáva mierny až významný nárast podvodných aktivít. Rozdiely v číslach nie sú až tak podstatné, keďže v tej dobe prebiehala kríza v USA už takmer rok a jej dopady boli neporovnateľne silnejšie, ako dopady recesie v strednej Európe. Dôležité však je, že organizácie s príchodom recesie očakávajú nárast podvodov. Máme však dobrú správu! Recesia pri nás aj príležitosti na ich elimináciu!

O podvodoch je potrebné hovoriť.

5 PRÍLEŽITOSTÍ NA ELIMINÁCIU PODVODOV

Podvody sa môžu vyskytnúť všade, na každom oddelení alebo funkcii vo firme, vo všetkých segmentoch hospodárstva, v činnosti radových zamestnancoch alebo vedenia firiem. Všade tam, kde pôsobí

človek, bude existovať priestor na nezákonné obohacovanie, obchádzanie pravidiel alebo manipuláciu s údajmi. Ponechajme tentoraz negatívne scenáre vývoja bokom a pozrime sa na to, čo pozitívneho môže priniesť recesia v boji proti podvodom. Po období rastu a zameraní sa na obrat bez ohľadu na riziká, súčasná recesia dáva firmám jedinečnú príležitosť orientovať svoju pozornosť na zefektívnenie svojich vlastných operácií a vnútorného chodu. Jednou z dlhodoboprehliadaných a zanedbávaných oblastí je riadenie rizika podvodov. Hoci postupy, procesy a nástroje na obmedzenie podvodného konania sú bežne používané najmä vo väčších a globálnych spoločnostiach, segment malých a stredných firiem sa už taktiež začal zaujímať o nástroje a postupy prevencie podvodov. Práve týmto spoločnostiam sa tak vďaka recesii otvárajú nové príležitosti na porozumenie a zamedzenie podvodnému konaniu.

ZLEPŠENIE POVEDOMIA O PODVODOCH O MOŽNOSTIACH ICH ODHALENIA

Povedomie o existujúcich podvodných schémach a možných dopadoch nekalej činnosti na hospodárenie firiem je zatiaľ veľmi nízke. Avšak nevyhnutnosť hľadania úspor vo vnútri organizácií, využívanie skrytých rezerv a zamedzenie úniku prostriedkov zlepšením kontrolného systému bude nútiť manažment, aby sa významnejšie zaoberali rizikom podvodov vo vlastnej organizácii. Nebude však stačiť len „vedieť, že sa niečo môže stať“. Aby získané znalosti o podvodoch a možnostiach na ich odhaľovanie mali naozaj vplyv na pokles nekalých aktivít, bude treba poznať a včas zachytiť jednotlivé indikátory podvodu, porozumieť im, vyhodnotiť, o aký druh podvodu môže ísť, ako ďalej postupovať a účinne sa brániť. Pravidlo „nezalost neospravedlňuje“ tu platí dvojnásobne. Čím menej budeme počuť z úst top manažmentu vetu „u nás žiadne podvody nie sú, o žiadnych vlastne ne-

vieme“, tým viac budeme môcť konštatovať, že povedomie o podvodoch naozaj vzrástlo.

ZAVEDENIE NOVÝCH POSTUPOV

Dôkladné porozumenie vlastným činnostiam v organizácii a znalosť hroziacich podvodných schém, by mali umožniť vytváranie efektívneho kontrolného systému proti vzniku podvodov. Keď už bude mať organizácia povedomie o podvodoch, len zlý hospodár by sa nesnažil na tieto identifikované riziká nereagovať vytvorením funkčného systému detekcie a prevencie. Ako jeden z nových a veľmi efektívnych postupov na identifikáciu podvodov zmienim linku na získavanie podnetov o nekalom konaní, tzv. „whistleblowing“. Podľa vyššie zmieňovaného Prieskumu o výskyte podvodov v organizáciách na Slovensku za rok 2009, najčastejším spôsobom odhalenia podvodu boli informácie od zamestnancov. Hoci medzi najefektívnejšie spôsoby zberu a vyhodnocovania podnetov od zamestnancov patrí „whistleblowing“ linka, táto zatiaľ nie je v našich krajoch príliš rozšírená. Organizácie využívajú najmä zavedenie anonymnej linky, či emailu, bez ďalších podstatných funkcií vlastných skutočnému „whistleblowing“ programu. „Whistleblowing“ umožňuje zachytávanie podnetov o nekalom konaní a pozostáva najmä zo:

- vzdelávania zamestnancov, poučení o výhodách a funkciách tohto programu, propagácii jeho existencie v organizácii,
- z vytvorenia efektívneho fungujúceho systému, ktorý anonymizuje volajúceho, tj. umožní zachovanie jeho bezpečnosti a zamedzí úniku informácií o jeho identite,
- efektívneho vyhodnocovania získaných informácií. Zodpovedné osoby by mali preveriť získané podnety a ukázať tak ostatným zamestnancom, že nimi poskytnuté informácie budú starostlivo posudzované a adekvátne vyhodnotené. Firma týmto spôsobom komunikácie zároveň ukáže svoju dôveru voči zamestnancom a upevní sa tak ich vzájomný vzťah.

Zlepšení vnitřní komunikace
Tak ako človek, čo dočasne stratil prácu, má viac času premýšľať nad svojou budúcnosťou, rovnakú príležitosť majú firmy s poklesom tržieb a nevyužitou zamestnaneckou kapacitou. Firmy by mohli využiť znížené pracovné vyťaženie svojich zamestnancov, investovať do ich vzdelávania a zlepšiť komunikačné kanály v organizácii. Pokiaľ sú znalosti o podvodnom konaní koncentrované výlučne na úrovni vedenia, bez zapojenia ostatných zamestnancov, je prevencia podvodov významne oslabená a môže sa stať neefektívnou. O podvodoch je potrebné hovoriť, informácie o odhalenom nekalom konaní a identifikovaných páchateloch je treba vhodne využívať najmä ako dôkaz o fungujúcom systéme kontroly a prevencie.

PREZENTÁCIA VZOROV

Kolko viete vymenovať ľudí či už zo svojho okolia alebo z verejne známych ľudí, ktorý sú vzorom neohrozeného bojovníka proti korupcii a podvodom? Recesia prináša príležitosť na znovuoobjavenie morálnych vzorov, ľudí ktorý sa odhodlali postaviť davu a presadzovať dobré veci. Verím, že v každej organizácii takýto ľudia existujú. Možno zatiaľ len nedostali príležitosť a podporu, aby úspešne presadili svoje princípy a aktivity. Nemusíme používať len príklady zo zahraničia, ako bol prípad Enron. Pár prípadov, kedy sa obyčajní zamestnanci rozhodli nemlčať a svedčiť o podvodnom konaní vo svojej spoločnosti, už bolo medializovaných aj na Slovensku a v Českej republike. Ich konanie je najlepším spôsobom prezentácie nášho postoja k podvodom. Títo ľudia by mali dostať priestor v rámci vnútornej komunikácie v organizácii.

Resuscitácia etických princípov
O etike v podnikaní sa toho napísalo veľa, etický kódex je takmer v každej organizácii a desiatky webov a blogov popisujú princípy etického chovania. Hoci zatiaľ nevieme vyhodnotiť efekt propagácie etického chovania na zmenu počtu podvodov, zdá sa, že etika sa stala prázdnu nádobou plnou formálnych fráz. Preto je teraz správny čas zamyslieť sa nad budúcnosťou, nad spôsobom, akým sa každá organizácia prebýja v dynamickom podnikateľskom prostredí, a nad metódami, ktoré v presadzovaní svojich zámerov používa. Bol by to veľký úspech, keby sa každý podnikateľ a zamestnanec, pri bilančovaní svojich úspechov alebo prehier, nemusel hanbiť za svoje správanie a bol hrdý na to čo dosiahol vďaka dodržiavaniu etických princípov.

PŘÍPRAVNÝ KURZ KE ZKOUŠKÁM CIA

Již tradičně, dvakrát do roka, zveme kandidáty CIA na tzv. Přípravný kurz ke zkouškám, kde se mohou praktickým cvičením vzorových otázek přeložených do češtiny připravit na složení jednotlivých částí zkoušky. Na každou část zkoušky jsou vyhrazeny dva dny, kde se procvičí celkem 120 vzorových otázek a zkušení lektori seznámí účastníky se správnými odpověďmi.

JARNÍ TERMÍNY:

29.–30. března 2010

I. část – Úloha IA ve správě a řízení společnosti, v řízení rizik a v řídicích a kontrolních mechanismech

1.–2. dubna 2010

II. část – Realizace interního auditu

6.–7. dubna 2010

III. část – Analýza podnikatelského procesu

8.–9. dubna 2010

IV. část – Dovednosti řízení podniku (Business Management)

INFORMACE PODÁ

Magda Barnatová, barnatova@interniaudit.cz,
tel.: 224 920 332, I. 28



PODVOD, PODVODNÉ JEDNÁNÍ

Pod slovem podvod ve slovníku najdeme: klam, lest, úskok, trik, podraz a podfuk. Právník slovník pod pojmem podvod uvádí trestný čin, jehož se dopustí ten, kdo ke škodě cizího majetku sebe nebo jiného obohatí tím, že uvede někoho jiného v omyl, využije něčího omylu nebo zamlčí podstatné skutečnosti, a způsobí tak na cizím majetku škodu nikoli nepatrnou. Auditorská příručka uvádí při vysvětlení slova podvod, že se jedná o jakoukoli nezákonnou činnost, při které dochází k podvodnému jednání, zatajování informací a porušení důvěry. Při této činnosti nemusí dojít k pohrůzce násilím nebo fyzickým násilím. Podvody páchají strany a společnosti s cílem získat finanční prostředky, majetek nebo služby, vyhnout se platbě za určité služby nebo jejich ztrátě a zajistit si osobní nebo podnikatelské zvýhodnění. Působení organizace je ovlivňováno základními předpisy, jako jsou zákony, vládní nařízení, vyhlášky atd. Interní předpisy – zřizovací listina, směrnice, příkazy, metodické pokyny, příručky a další normy, které jsou v organizaci zaváděny k hladkému průběhu provádění hlavní činnosti organizace. Za určitou oblast činnosti jsou v organizaci stanoveny zodpovědné osoby, které sledují dodržování výše uvedených norem. Znamená to, že na základě procesů, grafů či jiných norem se odsouhlasí platné předpisy v organizaci se skutečně prováděnou činností. Může se jednat o oblast odbornou, vývojovou či výzkumnou, ale i o lidské zdroje, pracovní prostředí, dopravu, zásobování, odbyt, výpočetní techniku, požární ochranu, bezpečnost, dodavatelské i odběratelské vztahy, reklamace, stížnosti, kontrolu, interní audity... Při nesouladu platných norem se skutečností se musí najít jiné řešení. Zde je nutné zvážit závažnost problému:

- doladění normy dle skutečně prováděné činnosti,
- odchylka může být i závažnější, kdy je možné přepracování procesu či grafu, který popisuje uvedenou činnost,

- zjištění porušení normy z různých důvodů, zde se zjišťuje příčina. Skutečný stav v návaznosti na normy je velmi přesně popsán a předán vedení organizace k posouzení, které rozhodne o výsledku šetření. Zamýšlím-li se nad podvodem, tak si uvědomuji, že podvod je starý jak lidstvo samo. Již v ráji Adam s Evou utrhli zapovězené jablko se stromu poznání. I v dobách minulých za vládců velké Římské, Řecké či Perské říše nebo za doby vlády Karla IV. země vzkvétaly, ale vždy u dvora působil kontrolní úřad, který sledoval dodržování nastolených zákonů. Porušení zákona se obratem trestalo, a to viditelně pro výstrahu všem, kdo by podobné jednání chtěl opakovat. V současné době, kdy je možné cestovat po celém světě, jsem navštívila několik zemí. V Egyptě, Turecku a Maroku jsme s průvodcem probírali trest za krádež, kde se ještě do nedávna krátila ruka nejdříve o prsty, k zápěstí a dále paže. V Číně za porušení zákona jsou tresty velmi tvrdé

Podvod je starý jako lidstvo samo; důvěřuj, ale prověřuj.



a dlouhé. V USA je policista na každém rohu. Velice zajímavá je situace na Islandu, kde jsou vězení prázdná. Ostrov s přibližně 300 tis. obyvateli. Stále se zde vyprávějí pověsti o velkém shromáždění, kde se rozhodovalo o přestupcích, kdy byl porušen zákon. Za krádež i zabití byla osoba odsouzena k opuštění ostrova na několik let. Pouze ve výjimečných případech se někomu podařilo vrátit. Možná by bylo vhodné se již poučit z minulosti a uvědomit si, že závist, která vede osoby k podvodům, není to správné přátelství. Nutné je se zaměřit na demokratickou výchovu dětí či vnoučat, kde se podporuje sebevědomí dítěte, důležitý je respekt k dítěti, ale i trestání, které je jen mírné a musí být vždy zdůvodněno. Uvědomuji si, že jsem „odběhla“ od vztahu interní audit a podvod, ale všichni, co toto čteme, víme, že se jedná o porovnání jakékoliv normy se skutečností a vyjasnění si odchylek. Možná i víme, kde ty podvody hledat, ale důkazy, to je ten oříšek. Chceme a dokážeme ukázat na problém? Uvědomujeme si postoj soudů? V účetnictví je každý údaj zpracován písemně, na dokladu je popis činnosti či předmětu, uvedena cena, data, podpisy, samé pravdivé a čitelné údaje, ale při kauzách v médiích zjišťujeme, že nic se nedá dohledat, a hlavně není prokázán úmysl. Promluví-li právník, tak zjistíte, že k soudu se nechodí pro pravdu, ale pro rozsudek.

ZÁVĚREM

- každý ví, jak na to, ale nikdo jak z toho (tuto větu říkával již můj dědeček, ale stále platí),
- důvěřuj, ale prověřuj (tato věta je z nedělní televizní pohádky, ale určitě není od věci),
- život není pohádka, ale stále v životě platí, že jako se střídají roční období, tak i lidé jsou ve své podstatě dobří x špatní. Každý má nějaké kořeny a někam jde. Záleží na tom, jakou si zvolíme cestu a zda se budeme moci ohlédnout.



MINISTERSTVO OBRANY SE PŘEDSTAVUJE

Výkon kontroly a interního auditu v podmínkách organizační složky státu – Ministerstva obrany České republiky (MO) zajišťují majoritním způsobem¹ tři etablované složky – Inspekce ministra obrany, Odbor interního auditu a Oddělení finanční kontroly. Účelem následujících řádek je podat stručný přehled o jejich poslání se zaměřením na svěřené působnosti, postavení a vykonávané činnosti.

Inspekce ministra obrany (IMO) představuje nejvyšší vnitřní kontrolní orgán v působnosti MO podřízený a odpovědný pouze ministrovi obrany². Aktuální organizační strukturu tvoří ředitelství, odbor inspekce vojsk, odbor ekonomické a právní inspekce, oddělení lidských práv, referát odvolání a analýz a oddělení vnitřní správy. V čele inspekce stojí od 19. května 2009 Ing. Jaroslav Zobač. IMO odpovídá za provádění vnitřní kontroly (mimo oblast finanční kontroly) a na základě pověření ministra i dalších kontrol (např. vyplývajících ze zákona č. 552/1991 Sb., o státní kontrole). Kontrolní činnost realizuje primárně na základě Plánu, schvalovaného pro daný kalendářní rok ministrem; mimo Plán může kontrolní úkol provádět pouze na základě nařízení ministra nebo ředitele IMO. Výsledky své činnosti IMO periodicky vyhodnocuje a formou souhrnné roční zprávy o nich informuje ministra obrany. Do působnosti IMO spadá součinnost s vnějšími kontrolními orgány, zejména s Nejvyšším kontrolním úřadem a Státním úřadem inspekce práce, veřejným ochráncem práv, orgány činnými v trestním řízení a Národním bezpečnostním úřadem. Koordinuje protikorupční strategii MO a odpovídá za zjišťování příčin leteckých nehod vojenských letadel. IMO z pozice nejvyššího kontrolního orgánu MO podniká kroky k eliminaci nadměrné zátěže kontrolovaných útvarů: zřídila a provozuje tzv. kontrolní integrovaný web, jehož posláním je sladění všech stálých kontrolních orgánů v místě a čase. Pro dosažení konsensu v rámci resortu započala v loňském roce rovněž s přípravou jednotného kontrolního kodexu, který by měl v budoucnu zastřešit veškeré dosud existující vnitřní předpisy pro oblast kontrolní činnosti.

Odbor interního auditu (OIA) je v souladu se zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů³, nezávislým orgánem, určeným k objektivnímu přezkoumání a vyhodnocování správnosti vybraných finančních a majetkových operací a přiměřenosti a účinnosti vnitřního kontrolního systému MO. Jako takový je organizačně oddělen od

řídících a výkonných struktur. V čele odboru stojí ředitelka, která je přímo podřízena ministrovi obrany; od 24. září 2007 vykonává tuto funkci JUDr. Alena Netolická. Od počátku své existence, datovaného k 1. 10. 2001, prošel OIA opětovně organizačními změnami; důvodem bylo např. vysoce žádané rozšíření odbornosti o právní speciality. Z pohledu vnitřního uspořádání je OIA rozčleněn na ředitelství, oddělení auditu systémů, následného auditu a monitoringu a oddělení auditu výkonu a finančního auditu. OIA se v průběhu své existence vyprofiloval především jako nástroj napomáhající managementu MO ke zlepšení systému řízení a zkvalitnění procesů probíhajících uvnitř ministerstva. K provádění interních auditů dochází na základě střednědobého plánu. Roční plány interních auditů reagují na aktuální potřeby resortu a zohledňují možnosti realizace případných „mimořádných“ požadavků managementu na provedení auditů, vzdělávací aktivity zaměstnanců odboru, aj. Plány interních auditů jsou sestavovány i na základě návrhů ministra obrany a jemu přímo podřízených vedoucích zaměstnanců. Zprávy o výsledcích interních auditů, určené ministrovi obrany, jsou dříve projednávány s vedoucími zaměstnanci MO – vedoucími auditovaných útvarů odpovědnými za jednotlivé oblasti, aby k nápravě zjištěných nedostatků a snížení identifikovaných rizik došlo již na jejich úrovni. Účinnost opatření přijatých na základě doporučení z interních auditů je pak prověřována následnými kontrolami a o jejich výsledcích je průběžně informován ministr obrany. V souhrnu jsou informace o provedených interních auditech podávány i na Ministerstvo financí.

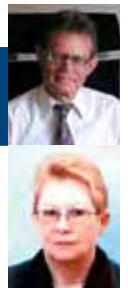
Oddělení finanční kontroly (OdFK) je součástí Sekce ekonomické MO, v jejímž čele stojí náměstek ministra obrany pro ekonomiku – ředitel Sekce ekonomické. Oddělení se člení na tři referáty, a to referát kontroly majetku a služeb, referát kontroly programů reprodukce majetku a referát kontroly osobních výdajů. Funkci vedoucího OdFK vykonává od počátku existence tohoto kontrolního orgánu JUDr. Jaroslav Mahdalíček. Náměstek ministra obrany pro ekonomiku plní, na základě pověření ministra obrany, funkci správce kapitoly státního rozpočtu. OdFK je tedy „nástrojem“ správce kapitoly a jeho nezávislým kontrolním orgánem s celoregionální působností, která jej opravňuje vykonat, na základě rozhodnutí náměstka pro ekonomiku, řídicí kontrolu hospodaření s veřejnými prostředky, podle

zákona o finanční kontrole, u všech organizačních útvarů organizační složky státu MO, tj. jak u organizačních útvarů ministerstva, jako ústředního správního úřadu, tak i u všech vojenských útvarů a zařízení Armády České republiky. Vedle této „vnitřní“ kontroly provádí OdFK na základě pověření ministra obrany veřejnosprávní kontroly u příjemců finančních příspěvků ze státního rozpočtu a organizací hospodařících ve prospěch MO s určeným státním majetkem. Jedná se o státní kontroly podle zákona č. 552/1991 Sb., o státní kontrole, které jsou prováděny u příjemců veřejné finanční podpory (dotací či jiných forem veřejné finanční podpory) poskytnutých MO, kdy kontrolovanými osobami jsou zejména MO založené státní podniky a jím zřízené příspěvkové organizace, občanská sdružení a další typy neziskových organizací. Mimo vlastní kontrolní činnosti odpovídá OdFK za koncepci, systém a metodické řízení finanční kontroly v působnosti MO, zejména ve vztahu k dalším stálým kontrolním orgánům v rámci MO. Oddělení je gestorem roční zprávy o výsledcích finančních kontrol za působnost MO předkládaných Ministerstvu financí, odpovídá za plnění oznamovací povinnosti o závažných kontrolních zjištěních vůči Ministerstvu financí a za plnění oznamovací povinnosti místně příslušnému správci daně o porušení rozpočtové kázně zjištěné v rámci resortu MO. Za působnost náměstka ministra obrany pro ekonomiku zpracovává podklady ke kontrolním akcím prováděným v resortu MO Nejvyšším kontrolním úřadem. V době probíhající hospodářské krize je v resortu obrany kladen vysoký důraz na kontrolu veřejných financí, tedy i na sledování výdajů státního rozpočtu, s cílem nalézt možné úspory, a to vše se zřetelem na hlavní cíl, jímž je zajištění obrany státu, života obyvatel a jejich majetku před vnějším ohrožením. Tento fakt představuje jasné společenské zadání, nejen pro shora uvedené součásti MO, ale i pro ostatní složky resortu obrany. ▲

¹ V resortu MO působí – vedle v tomto článku uvedených součástí – i další kontrolní orgány na různých stupních velení a řízení.

² Postavení IMO bylo do 31. 12. 2005 zakotveno v ustanovení § 7 odst. 5 zákona č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách; v současnosti jsou její působnost a pravomoci dány vnitřními předpisy.

³ K realizaci a aplikaci ustanovení zákona o finanční kontrole byl v podmínkách MO vydán vnitřní předpis – Sstatut interního auditu, který upravuje postup interního auditu v resortu obrany, stanovuje rozsah činnosti odboru a určuje povinnosti a oprávnění interních auditorů, vedoucího auditovaného útvaru apod.



K POSTAVENÍ VÝBORU PRO AUDIT

V době zpomalování ekonomiky, očekávaných problémů v oblasti úvěrového portfolia a změn na finančních trzích je nezbytné zpřísnit zejména kontrolní aktivity v oblasti tvorby a prezentování finančních výkazů subjektů veřejného zájmu (tj. společnosti kotovaných na burze, licencovaných bank a úvěrových institucí, pojišťoven, obchodních společností nebo účetních jednotek s více než 4 tisíci zaměstnanci). V krajním případě jde o zamezení možného falšování finančních výkazů, které bylo jedním z příčin, jež odstartovaly celosvětovou finanční krizi (USA 2001 Enron).

Jednou z velmi důležitých „pojistek“ proti možnému selhání je v každé společnosti funkční a účinný řídicí a kontrolní systém, představovaný především náročným kontrolním prostředím, důsledně a efektivně fungujícím systémem vnitřních kontrol, včasnou identifikací a řízením rizik, informovaností a otevřenou komunikací na všech úrovních správy a řízení. K výraznému upevnění kontrolního prostředí má přispět i zřízení nového orgánu společnosti, kterým je Výbor pro audit. Efektivní fungování Výboru pro audit by mělo být jedním ze základních prvků vedoucích k naplně-

ní požadavků na řádnou správu a řízení společnosti (Corporate Governance).

Zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech, který nabyl účinnosti dnem 14. dubna 2009, upravuje zejména výkon auditorské profese; mimo to stanovil změnu v určení externího auditora (valná hromada), ale také v § 44 nařizuje subjektům veřejného zájmu povinnost **zřídit Výbor pro audit jako samostatný orgán společnosti**.

Tímto zákonem byla mimo jiné uvedena do souladu dosavadní česká právní úprava se směrnicí evropského parlamentu a rady č. 2006/43/ES ze dne 17. května 2006 o povinném auditu ročních a konsolidovaných účetních závěrek.

Výbory pro audit byly do roku 2009 v bankovním sektoru ČR většinou zřizovány jako poradní orgány dozorčích rad. Legislativou stanovená působnost dozorčích rad se nemění.

POSTAVENÍ A PŮSOBNOST (STATUT) VÝBORU PRO AUDIT

Statut Výboru pro audit musí důsledně vycházet ze zákona č. 93/2009 Sb., který od Výboru požaduje zejména:

- sledovat postup sestavování účetní závěrky a konsolidované účetní závěrky;
- hodnotit účinnost vnitřní kontroly společnosti, vnitřního auditu a případně systémů řízení rizik;
- sledovat proces povinného auditu účetní závěrky a konsolidované účetní závěrky;
- posuzovat nezávislost statutárního auditora a auditorské společnosti, a zejména poskytování doplňkových služeb auditované osobě;
- doporučovat auditora.

Ve Statutu musí být zvýrazněna zásadní úloha Výboru pro audit, pokud jde o dohled nad procesem sestavování účetních závěrek.

Klíčovým úkolem Výboru pro audit je jednak prověrka tohoto procesu a jednak diskuse s odpovědnými manažery a externím auditorem o roční účetní závěrce. Výsledkem by pak mělo být posouzení, zda je roční účetní závěrka úplná a konzistentní s provozními a ostatními informacemi.

Sestavování účetních závěrek je proces, který ovlivňují jak rizika vnitřní (kontrolní prostředí a kvalita účetních procesů), tak i rizika vnější (ekonomika státu, podnikatelské prostředí, chování klientů). Na velikost a snížení těchto rizik má nemalý vliv nastavený vnitřní kontrolní systém a systém řízení rizik, resp. jejich účinnost, funkčnost a efektivnost a v neposlední řadě i jejich pravidelné hodnocení, které je rovněž jedním z úkolů Výboru pro audit.

Efektivní plnění poslání Výboru pro audit znamená i jeho úzkou součinnost s interními a externími auditory.

Při plnění své role prověřuje Výbor pro audit i činnost a efektivnost interního auditu, a to nejen jeho roční a strategické plány a výsledky z hlediska naplnění plánu auditu, ale i vnímání a reakce vedení společnosti na reporty interního auditu obsahující zjištění a rizika z auditů, tj. přijímání a plnění opatření k nápravě nedostatků a snižování míry rizik. Výbor pro audit by se měl ve vztahu k internímu auditu zajímat i o jeho organizační uspořá-



dání, kvalifikační předpoklady a rozvojové možnosti auditorů. Výbor pro audit by rovněž měl soustavně podporovat efektivitu fungování interního auditu, zejména:

- poskytováním doporučení ohledně výběru ředitele interního auditu, jeho ustanovení, případně jeho odvolání, a ohledně rozpočtu útvaru interního auditu a dalších záležitostí uvedených ve statutu interního auditu;
- sledováním způsobu, jakým vedení společnosti reaguje na zjištění a doporučení interního auditu.

Protože primárním zájmem Výboru pro audit je spolehlivost finančního výkaznictví, měl by Výbor pro audit průběžně spolupracovat a komunikovat s externími auditory.

Ve vztahu k Výboru pro audit je externí auditor v souladu se zákonem o auditorech povinen:

- jednou ročně formou písemného prohlášení potvrdit Výboru pro audit svou nezávislost na společnosti;
- jednou ročně písemně sdělit Výboru pro audit doplňkové služby poskytnuté společností;
- projednat s Výborem pro audit případné ohrožení své nezávislosti a opatření použitá k jejich zmírnění.

V této souvislosti se od Výboru pro audit očekává, že bude posuzovat nezávislost externího auditora a auditorské společnosti a poskytování doplňkových služeb společnosti; dále Výbor pro audit sleduje objektivitu auditora, spolupracuje s auditorem a získává a hodnotí informace, které by mohly ohrozit jeho nezávislost, přezkoumává povahu a rozsah doplňkových služeb poskytovaných společností auditorem a v neposlední řadě doporučuje valně hromadě společnosti externího auditora.

Mezi další požadavky na Výbor pro audit patří:

- posuzovat a hodnotit periodické zprávy o činnosti, připravované risk managementem, interním auditem a compliance;
- podávat dozorčí radě, představenstvu a jiným orgánům společnosti v případě potřeby informace k záležitostem, které náležejí do jeho působnosti;
- kontrolovat efektivnost systémů pro monitoring souladu činnosti společnosti se zákony, ostatními právními předpisy a vnitřními postupy;



- seznámit se se zjištěními regulatorních orgánů a sledovat, zda jsou zjištěné nedostatky včas odstraňovány;
- posuzovat, zda management dává dostatečný důraz na dodržování etických standardů a „best business practices“, a tak chránit reputaci společnosti.

Rozsah úkolů Výboru pro audit se bude samozřejmě lišit mírou regulace odvětví, ve kterém společnost podniká, specifickým charakterem samotné společnosti atd. Autoři byli vedeni snahou seznámit čtenáře s hlavními úkoly, které by měl Výbor pro audit plnit v současné době.

JEDNACÍ ŘÁD VÝBORU PRO AUDIT

Funkční a efektivně pracující Výbor pro audit (orgán společnosti) potřebuje ke své činnosti kromě statutu i jednací řád, ve kterém by měly být uvedeny následující skutečnosti:

- **složení Výboru** – počet členů, volba předsedy a místopředsedy; délka funkčního období; kdo jmenuje členy, schválení tajemníka Výboru, který připravuje agendu na zasedání Výboru a vyhotovuje zápis z jednání Výboru. Zde je nutno poznamenat, že zákon o auditorech stanovil, že Výbor pro audit má mít nejméně tři členy, z nichž nejméně jeden je nezávislý na společnosti a má nejméně tříleté praktické zkušenosti v oblasti účetnictví nebo povinného auditu. Členy Výboru pro audit jmenuje valná hromada z členů

dozorčí rady nebo z třetích osob. Požadavek nezávislosti česká legislativa blíže neupřesňuje, pro jeho naplnění je možné opřít se o doporučení ke Kodexu správy a řízení společnosti, který definuje nezávislost jako nepřítomnost úzkých rodinných vazeb nebo podnikatelských vztahů s managementem společnosti, s ovládajícím akcionářem nebo skupinou ovládajících akcionářů.

- **způsob jednání Výboru** (četnost, plán činnosti, kdo svolává jednání a jakým způsobem – formy pozvání, kdo řídí zasedání, přizvání hostů, kdo odpovídá za organizační přípravu – místnost, flipchart apod.);
- **způsob rozhodování a hlasování** (veřejně, tajně, per rollam, videokonference, telekonference, rozhodování mimo zasedání...);
- **způsob a forma usnesení** – zápis z jednání (tisk, elektronika, archivace);
- **povinnosti členů Výboru;**
- **závěrečná ujednání** (např. zda je zápis dvojjazyčný a která jazyková forma je rozhodující v případě sporu, kdo zápis obdrží, účinnost od...).

V souladu se základními požadavky na správu a řízení společnosti bývá obvyklé začlenění dokumentu, obsahujícího výše uvedené náležitosti, ve vnitřní předpisové základně společnosti.

Výbor pro audit jako orgán společnosti by měl být uveden ve Stanovách a dalších vnitřních organizačních dokumentech (organizační řád apod.) společnosti.



INTERVIEW WITH CLAUDE CARGOU, PRESIDENT ECIIA

What is your career path? How did you become internal auditor?

I graduated as a system engineer and I have an MMBA in economics. I started my career in IT working in France and in the USA. I spent 30 years in IT holding different positions mainly working for banks. I joined AXA in 1990 to hold the CIO position for 10 years. I then was appointed as chief Audit Executive of AXA group. I remained in this position until I retired at age 60 and started my own consulting firm dedicated to audit and control of the IT function. The idea was to leverage both experiences in IT and Audit. My move from IT to Internal Audit is kind of unusual but in fact logical. In IT you develop process skills and you acquire a great knowledge of your company which is extremely useful for Internal Audit.

What is it that you like on internal audit the most?

What I like most in internal Audit in the clarity you can bring to complex situation. This approach is extremely useful to management to really understand what issues are all about. It is a value creation process.

You have been representing the French institute of internal auditors. Where do you see the biggest value of the national institutes and what did your active involvement in the institute brought to your?

I chaired the French Institute of Internal auditors which is very active. We have a staff of 19 people. We have no subsidies and we fund our activity by selling Internal Audit training courses. This is an excellent way to proceed. If you are not good at what you provide you cannot survive. We provide value to our members by organizing research groups, providing answer to specific questions, organizing the CIA in French developing white papers to help our profession.

We have a very active board with diversity in terms of business. We have been able together to reuse some of the approaches I developed for IT such

as the “city mapping” of the various control functions in an organization.

How and why did you join ECIIA?

I joined ECIIA two years ago representing France which has a permanent seat at the Board. We considered it was important because nowadays most regulation are European driven and this is

If you are not good at what you provide you cannot survive.

particularly true in control, risk management and corporate governance. This is the place where we must be active.

What are the main goals for ECIIA under your presidency?

ECIIA is all about advocacy. ECIIA objective is that Internal Audit should be considered by the European Bodies as the cornerstone of control environment in organisations. We need to see Internal Audit well considered in the European directives. This goal is the ECIIA goal and obviously mine. Our strategy is to cooperate with other European associations to be more powerful on the European scene. We have started to do that and I expect to launch several major events this year.

This issue of Internal Auditor magazine deals with fraud. What is the relationship according to you between forensic and internal auditing? Have you ever uncovered fraud while performing internal audit? Do you think companies should have specialised forensic departments or should fraud prevention and investigation be partly done by internal audit?

Fraud is a topic internal Auditor should address.

It requires specific skills to implement the most efficient techniques. I think having a dedicated team has often proven to be very useful. There is not are single solution but is has to match the context of the organisation. As an auditor I uncovered fraud situations but I guess most of the audi-

tors have been facing similar cases.

Forensic department and Internal Audit department must work closely together if we want to maximize value. I see internal audit being more and more involved in “strategic” audit and considering fraud issues in the course of its mission and forensic department being more and more professional and becoming expert at implementing specific techniques and indentifying particular patterns. Any suspicions or detection of fraud by Internal Audit should be brought to the knowledge of the forensic department. Having the some boss for the two departments is on idea to pursue.

rozhovor připravila Andrea Rajmová ▲

Claude Cargou Chief Executive Officer, Governis

Claude B Cargou is currently CEO of Governis a newly created consulting firm focused on audit of IT Governance. Prior to this position he was from 2002 to end of end of 2007 Group Chief Audit Executive of AXA a world leader in financial services. From 1990 to 2002 Claude was EVP in charge of IT and e-business in AXA. Claude worked also in Information Technology for major French banks such as Credit du Nord and BNP. He also worked for IT vendors and consulting firms in France and in the USA. In 1995 he was elected Chairman of the French CIO's association. In 2006 he became Chairman of IFACI the French association of Internal Auditors for two years. He is now Vice president of the European Confederation of the Institutes of Internal Auditing (ECIIA). Claude is a member of several Boards and Chairman of Audit Committees. He was awarded the French Legion of Honor.

SLOVNÍČEK

Value creation process /
proces vytvářející hodnotu
subsidies / dotace

launch / vypustit, spustit, zahajit
pattern / vzor
suspicion / podezření
pursue / provádět, konat, uskutečňovat



ČEHO SI PETR POVŠIML (NEJEN) V LEGISLATIVĚ

Na úvod tohoto příspěvku mi dovoluťe krátké ohlédnutí za koncem období roku 2009. Z pozice metodika řídicího a kontrolního systému a interního auditu jsem posledně všem popřál, jak jinak, než klidný metodický závěr uplynulého roku. Při prvotním zhodnocení uvedeného období lze konstatovat, že z hlediska dopadu legislativních a regulačních změn do metodiky řídicího a kontrolního systému a interního auditu pokračoval celoroční trend „metodicky bohatého období“.

V rámci stručné rekapitulace „pro nás“ zajímavé regulace, publikované v posledních měsících roku 2009, dnes předkládám následující výběr:

Již v době odevzdání mého minulého příspěvku do redakce časopisu Interní auditor byla ve Sbírce zákonů pod č. 374/2009 Sb., zveřejněna, s účinností od 4. 11. 2009, vyhláška o výkonu činnosti platebních institucí, institucí elektronických peněz, poskytovatelů platebních služeb malého rozsahu a vydavatelů elektronických peněz malého rozsahu. V této vyhlášce, která navazuje na novelizovaný zákon č. 284/2009 Sb., o platebním styku, byly, mimo jiné, konkretizovány požadavky na řídicí a kontrolní systém platební instituce. Řídicí a kontrolní systém by měl být přiměřený povaze, rozsahu a složitosti činností platební instituce a měl by soustavně zajišťovat požadavek na řádný a obezřetný výkon činnosti platební instituce jako celku.

Z hlediska dopadu legislativních a regulačních změn do metodiky řídicího a kontrolního systému a interního auditu pokračoval celoroční trend „metodicky bohatého období“.

Praxe ukázala na potřebu dodatečného upřesnění a výkladu vybraných ustanovení zákona o auditorech (č. 93/2009 Sb.), který nabyl účinnosti v dubnu 2009. Odpovědi na dotazy publikovala Česká národní

banka dne 12. 11. 2009 – viz http://www.cnb.cz/cs/legislativa/audit_regulovanych_subjektu/index.html.

V částce 21 Věstníku České národní banky, s datem vydání dne 23. 12. 2009, ČNB publikovala Úřední sdělení k ochraně proti zneužívání trhu a transparenci (třídící znak 22509560). ČNB tímto úředním sdělením blíže vysvětluje některé tematické oblasti ochrany proti zneužívání trhu a transparenci pro účely zákona č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu, a vyhlášky č. 234/2009 Sb., o ochraně proti zneužívání trhu a transparenci.

Dne 1. 1. 2010 nabyl účinnosti zákon č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví. V § 7 zákon ukládá povinnost vytvořit a trvale udržovat řídicí a kontrolní systém. Požadavky na řídicí a kontrolní systém byly konkretizovány ve vyhlášce č. 434/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o pojišťovnictví (viz § 2 a násl. a zejména příloha č. 1) rozčleněním do tří základních částí, a to předpoklady řádné správy a řízení, systém řízení rizik a systém vnitřní kontroly.

Pokud se ohlédneme k celosvětově uznávaným institucím a jimi vydávaným dokumentům, mohli jsme počátkem prosince loňského roku zaznamenat například vydání dvou praktických pomůcek Mezinárodním institutem interních auditorů (IIA) k problematice podvodů – viz <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance>. Jedním z těchto materiálů je „Internal Auditing and Fraud“, jehož účelem je zvýšit vědomí interního auditora o podvodech a poskytnout mu návod, jak řešit rizika z podvodů. Druhý materiál byl publikován v řadě Global Technology Audit Guide – GTAG 13 „Fraud Prevention and Detekction in an Automated World“, jehož účelem je definovat podvod a poskytnout přehled o způsobech, jakými může být implementována informační technologie za účelem zlepšení prevence a odhalování podvodů.

Tak tolik pouze rychlý přehled právních norem a ostatních dokumentů, které by určitě neměly na přelomu let 2009 a 2010 uniknout oku interního auditora. O novinkách, které nám do metodiky řídicího a kontrolního systému a interního auditu přinese nadcházející období, se s vámi rád podělím v dalším vydání časopisu Interní auditor.



ARBITRÁŽ – JEJÍ VÝZNAM, VÝHODY A NEVÝHODY

V poslední době se v tisku stále více hovoří o arbitrážích. Objevují se zprávy o mnohamiliardových arbitrážích mezi investory a českým státem, zprávy o občanech, kteří „doplatili“ na arbitrážní doložku ve smlouvě, o rozhodcích zapletených do různých afér a jiné. Bohužel mnohé z těchto zpráv musí působit na čtenáře negativně i přesto, že vlastní arbitrážní proces má své kladné stránky a mnozí investoři jej využívají raději než klasických soudů. Pojďme se tedy podívat na to, co vlastně arbitráž je, jaké jsou její výhody a nevýhody a jaké osoby v ní hrají hlavní role.

Arbitráž, neboli rozhodčí řízení, je způsob řešení sporů mimosoudní cestou. V Čechách lze arbitráží řešit pouze majetkové spory v civilním procesu jako například porušení obchodních smluv. V mezinárodním právu se často používá při řešení sporů vyplývajících z mezinárodních dohod o ochraně zahraničních investic. Jiné oblasti, jako například trestné činy, arbitráží řešit nelze.

Arbitráž jako mimosoudní řešení sporu

Arbitráž je dobrovolná. To znamená, že strany se mohou již při uzavření smlouvy dohodnout, že případné spory budou řešit arbitráží, a tuto doložku zanést do smlouvy. Strany se též mohou rozhodnout pro tuto cestu až po vzniku sporu.

Arbitráž může probíhat před rozhodci určenými ve smlouvě či následně zvolenými. Druhou alternativou je řízení před arbitry u stálého rozhodčího soudu.

Tribunál, který spor rozhoduje, se obvykle skládá buď z jediného rozhodce,



nebo ze tří členů: rozhodce jmenovaného žalobcem, rozhodce jmenovaného žalovaným, a třetího rozhodce, který je zpravidla zvolen předchozími dvěma rozhodci, takzvaný předseda tribunálu.

Možnost vybrat si vlastního rozhodce má své pozitivní stránky, ale i svá úskalí. Mezi pozitivní stránky patří jistě možnost zvolit si za rozhodce odborníka na slovo vzatého, a nemusí se vždy jednat jen o právníka. Například jednalo-li by se o spor v oblasti jaderné výroby, může být za rozhodce vybrán jaderný inženýr. Možným úskalím je otázka nestrannosti a nezávislosti rozhodce, kterého jmenuje strana sporu. Avšak i zde je důležité si uvědomit, že je v zájmu rozhodce být nestranný, jelikož pokud by se prokázalo, že nestranný nebyl, v budoucnosti si jej těžko někdo znovu zvolí.

Arbitráž se řídí vybranými pravidly. V případě stálého rozhodčího soudu se jedná o pravidla stanovená tímto soudem (například Mezinárodní obchodní komora¹ a jí stanovená pravidla). V jiných případech se může jednat o jakási universální nadnárodní pravidla jako například pravidla připravená organizací UNCITRAL (United Nations Commission on International Trade Law²).

K hlavním výhodám arbitráže patří rychlost, především v porovnání s mnohaletými spory u klasických soudů. Tribunál

stanoví kalendář, dokdy mají jednotlivé strany předložit svá tvrzení a důkazy. Při tom uváží mimo jiné komplikovanost případu. K rychlosti procesu přispívá i fakt, že rozhodnutí tribunálu, takzvaný náleze, je konečný a nelze se proti němu odvolat.

Jeho přezkum je možný pouze ve výjimečných případech. S rychlostí souvisí i další výhoda, a tou jsou nižší náklady, neboť i zde platí pravidlo, že čas jsou peníze. K dalším výhodám pro strany sporu patří neveřejnost řízení. Spor často nemusí mít výrazný negativní dopad na chod firmy či její solventnost. Avšak zveřejnění informací o sporu v médiích může firmě přitížit.

Oproti místním soudům, které často nedosáhnou do zahraničních teritorií, mají arbitráže další nespornou výhodu. Je jí široká geografická vykonatelnost nálezu. Tato výhoda pramení z mezinárodních úmluv, kde zřejmě nejznámější úmluvou je Newyorská úmluva o uznání a výkonu cizích rozhodčích nálezů, kterou ratifikovalo přes 140 států.

Při samotném arbitrážním slyšení hrají hlavní roli právní zástupci stran sporu. Ti předkládají tribunálu svá právní stanoviska a důkazy, zpravidla též vyslyšají svědky a znalce.

Žalobce, který tvrdí, že byl chováním protistrany poškozen, uplatňuje v procesu nárok na finanční odškodnění. K vyčíslení utrpěných škod je zpravidla nezbytné stanovisko znalce. Žalovaný může takovému nároku čelit rovněž za pomoci znalce, který podává vlastní pohled na to, zdali ke škodě došlo a v jaké výši.

K úspěšnému uplatnění nároku, resp. obrany proti němu, je třeba vyhledat, shromáždit a analyzovat relevantní důkazy a data, mnohdy velmi rozsáhlé. To lze efektivně provést za pomoci různých forenzních nástrojů, např. počítačové technologie. Dotýká-li se spor například manipulace se záznamy, úlohou experta bývá identifikace a shromáždění důkazních materiálů, jako například účetních záznamů, dodacích listů, inventurních listů a podobně. Na základě těchto pak může vyčíslit výši utrpených škod.

U sporů dotýkajících se porušení závazků z obchodních smluv se kvantifikace škod zpravidla provádí ze dvou pohledů. Prvním pohledem je výše ekonomických ztrát či ušlých zisků, o které poškozený přišel v důsledku porušení závazku protistranou. Druhým pohledem je výše obohacení, kterou strana, která závazek

Výhody a nevýhody vlastního arbitra.

porušila, získala. Teoreticky by se tyto hodnoty měly navzájem blížit, avšak ve skutečnosti tomu tak být nemusí.

Uvedme si příklad. Firma CLEAN udělí pětiletou licenci na výrobu svého speciálního filtru zahraničnímu podniku ZAP. Tento podnik záhy přestane platit licenční poplatky, avšak nadále vyrábí a prodává uvedený filtr. Škody lze v tomto případě vyčíslit jako ušlé poplatky z licence firmy CLEAN, které tvoří například 10% z celkové prodejní ceny filtru. Druhou alternativou je vyčíslení škod z pohledu podniku ZAP, který prodává

filtr a generuje zisk, který by bez licence vůbec generovat nemohl. Pokud jeho náklady tvoří například 70% výnosů, přijde si tak na třicetiprocentní marži. Je zřejmé, že v tomto případě se vyčíslení škod výše uvedenými dvěma metodami výrazně liší. Úlohou znalce je mimo jiné v součinnosti s právním zástupcem klienta zvážit, která alternativa více vystihuje skutečnou podstatu utrpených škod.

Znalec vyhotovuje písemnou zprávu, která je předkládána tribunálu. To znamená, že jeho primárním úkolem je podat nestranné vyčíslení škod rozhodcům sporu.

Následně může být též předvolán, aby k obsahu zprávy podal dodatečná vysvětlení a odpověděl na dodatečné otázky.

Výše uvedené služby na českém trhu nabízí například oddělení forenzních služeb společnosti Deloitte, které rovněž zajistí účast expertů v potřebných oblastech (například oceňování, finanční modelování, účetní expertiza a účetní standardy, pojistná matematika a jiné).

1 *International Chamber of Commerce*
2 *Komise OSN pro mezinárodní obchodní právo* ▲



Stálé rozhodčí soudy v ČR

Rozhodčí soud při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky

Burzovní rozhodčí soud při Burze cenných papírů Praha

Rozhodčí soud při Českomoravské komoditní burze Kladno

Užitečné zdroje

Mezinárodní obchodní komora

www.iccwbo.org

UNCITRAL

www.uncitral.org



ITIL A NÁVAZNOSTI NA SOX (A COBIT)

TRENDY

V posledních letech narůstá závislost většiny podniků i státních organizací na poskytování kvalitních služeb v oblasti informačních technologií. IT oddělení musí reagovat na neustále se měnící požadavky, a často se dokonce podílí na tvorbě služeb pro externí klienty. Pokud chce firma jít cestou orientace na zákazníka a poskytování služeb (správa IT služeb = IT Service Management = ITSM), je v takovém případě důležité mít soubor definovaných procesů a k tomu podpůrných technologických nástrojů. Správa služeb znamená systémový přístup IT, který vymezuje zodpovědnosti, procesy a postupy. Pomocí standardizace a automatizace řízení pomáhá takto řízené IT zvládat lépe rizika podnikání, snižovat náklady a být v souladu se zákonnými požadavky.

CO JE ITIL?

IT Infrastructure Library (ITIL) je rozšířený přístup k řízení správy IT služeb (ITSM). ITIL poskytuje komplexní a konzistentní sadu postupů pro ITSM. Podporuje dosahování podnikových cílů při využití informačních systémů. ITIL je soubor zdokumentovaných osvědčených návodů a postupů, a především správné praxe

SOX zavádí přísné požadavky na finanční výkaznictví.

pro řízení služeb IT. Využívá jej mnoho organizací po celém světě. ITIL v3 se skládá z pěti hlavních knih: Service Strategy, Service Design, Service Transition, Service Operation a Continual Service Improvement – tj. strategie, návrh, zavedení, provoz a zlepšování IT služeb. ITIL není v pravém slova smyslu metodika, ale jedná se o soubor detailně rozpracované, avšak „jen“ doporučené praxe (good practise). ITIL je rozvíjen na základě pochopení rostoucí závislosti organizací na IT a je nejpopulárnějším souhrnem postupů pro řízení a dodávky služeb v oblasti informatiky.



PŘÍNOSY ITIL

Po implementaci ITIL procesů se staví oddělení informatiky do pozice „nezávislého“ poskytovatele IT služeb. To je pro jiné útvary i pro celý podnik výhodné v tom smyslu, že mu dává předpoklady pro budoucí případný outsourcing či insourcing jednotlivých služeb. Na druhé straně je to zavazující pro útvar IT, který je nucen plnit dohodnuté úrovně služeb (SLA). Platí to i obráceně, protože uživatel ví, na co má (a nemá) nárok. V telekomunikacích to známe pod pojmem „tarif“, což je vlastně rovněž „úroveň služby“. Tím se vyjasňuje očekávání mezi IT a uživatelem, protože je jasně definováno, kdo má na jakou službu nárok a jaké má mít služba parametry.

CO JE SOX?

Firmy Enron, WorldCom aj. byly spojeny s rozsáhlými finančními skandály, které otřásly kolem roku 2000 důvěrou investorů ve zdravé fungování amerického podnikání. Konkrétní odpověď americké legislativy netrvala dlouho. V roce 2002 vláda Spojených států, ve snaze obnovit důvěru investorů v americký finanční systém, přijala zákon Sarbanes-Oxley Act (zkráceně SOX). Jedná se o právní předpisy, které chrání zájmy akcionářů před zavádějícími podnikový-

mi zprávami a případným podvodným jednáním představitelů společnosti. V tomto ohledu je zde zřejmá úzká souvislost s tématem tohoto vydání časopisu Interní auditor, které je zaměřeno na forenzní audit a vyšetřování podvodu.

SOX zavádí přísné požadavky na finanční výkaznictví. Generální a finanční ředitelé nesou osobní odpovědnost za správnost a úplnost. Zákon SOX ukládá všem společnostem, jejichž akcie jsou veřejně obchodovány na americkém akciovém trhu, povinnost zavést a udržovat rámec interních kontrol a procedur pro zajištění transparentnosti finančního výkaznictví. Klade zvýšené požadavky na zodpovědnost managementu za jakákoliv zkrácení zveřejňovaných výsledků, za něž ukládá případné tvrdé postihy. Auditóři musí podávat výrok o efektivnosti a účinnosti interních kontrol. V praxi to znamená zavedení nových úrovní kontroly a schvalování, že finanční výkaznictví je transparentní. Za hranicemi USA se SOX vztahuje především na zahraniční společnosti kótované na amerických akciových trzích. Ovšem vztahuje se i na části amerických firem včetně majetkových účastí mimo USA. Mnoho globálních firem působících na území ČR přizpůsobuje požadavkům americké legislativy i své české pobočky.

Dodržování SOX se týká i těch organizací, které mají v USA pobočku. Vyhovět SOX musejí i evropské auditorské firmy, které pracují s americkými klienty.

SOX VS. IT

Mnoho firem v současnosti stojí před úkolem, jak se přizpůsobit SOX. V této souvislosti se jedná hlavně o zvýšené odpovědnosti generálního a finančního ředitele za kontrolu systému vykazování finančních výsledků a o povinnosti ustanovit výbor pro audit. Méně často se ale hovoří o dopadu tohoto zákona na IT, jejich procesy a infrastrukturu. Zajištění kontrol ve finančních tocích se neobejde bez sladění s technologickým zázemím (IT). Auditóři mají většinou omezené zkušenosti s fungováním IT. Naopak IT manažeři většinou neznají detaily nutné k zajištění souladu s legislativou. Vzniká tak situace, v níž auditóři a IT management začínají spolupracovat. Ačkoliv SOX má významný dopad na IT útvary, vlastní zákon se o informačních technologiích nezmiňuje přímo.

JAK SOX & ITIL (A COBIT) SPOLU SOUVISEJÍ?

Pro uplatnění v podnikovém prostředí existují různé standardy, které se dají aplikovat. Jedná se v IT např. o COBIT (Control Objectives for Information and

related Technology), stanovující soubor kontrol zaměřených na oblasti fungování IT. Konkrétně se jedná o: Plánování a organizace: strategické plány v oblasti IT a architektury, včetně identifikace rizik, plánování projektů a lidských zdrojů. Nákup a implementace: výběr strategických řešení, nákup a údržba IT infrastruktury, vývoj a implementace informačních systémů, řízení změn. Dodávka a podpora: řízení třetích stran a úrovně služeb, řízení bezpečnosti, řízení konfigurace, dat a provozu. Sledování a vyhodnocování: hodnocení efektivity procesů a interních kontrol, nezávislý audit.

COBIT je mezinárodně uznávaná praxe pro kontrolu nad informacemi, IT a souvisejícími riziky. COBIT používá ITIL za účelem definovat své kontrolní cíle (tzv. Control Objectives), které mohou být použity k hodnocení efektivity útvaru IT. Příprava na shodu se SOX je zároveň příležitostí prosadit optimalizaci a zlepšování IT. Příkladem

dem mohou být definice úrovně IT služeb včetně odpovídajících SLA (Service Level Agreement) a monitorování jejich plnění a efektivity. Dále procesy a řešení problémů v oblasti řízení změn (Change Management), definice struktury a vlastnictví dat, řízení konfigurace systémové infrastruktury, zkvalitnění bezpečnosti přístupu k datům a systémům. V neposlední řadě evidence příčin výpadků (incidentů), které mohly ovlivnit například veřejný výkaz nebo účetní zprávu.

Tyto procesy a mnohé další popisuje právě knihovna procesů ITIL.



ŘÍZENÍ PROCESŮ V OBLASTI POSKYTOVÁNÍ IT SLUŽEB A CO OBNÁŠÍ METODIKA ITIL®?

Cílem semináře je objasnit, že dochází k odlišnému pohledu na oddělení IT, které se staví do pozice „nezávislého“ poskytovatele IT služeb. Zorientujeme se jak a proč se vyjasňuje očekávání mezi IT a uživatelem (zákazníkem). Seminář seznámí účastníky s principy globální „metodiky“ ITIL®, která se může certifikovat / auditovat dle normy ISO.

TERMÍN
MÍSTO KONÁNÍ
CENA

PŘEDNÁŠKA
PŘEDNÁŠEJÍCÍ

31. 5. 2010
ČIA, Karlovo náměstí 3, Praha 2
člen ČIA: 2 700,- (s DPH 3 240,-)
nečlen ČIA: 3 300,- (s DPH 3 960,-)
09.00–16.00 hodin
Vladimír Krůta, DipMgmt



POZOROVÁNÍ NA MÍSTĚ

„Hele Bobe, nevíš, kam zařadit tohle?“, zvolal Bob do obrazovky, přičemž jeho oči kopírovaly pohyb člověka v monitoru. Bob seděl před řadou obrazovek, měl na sobě bílou kombinézu a ruku na myši. Když zaregistroval pohyb za svými zády, otočil se na kolegu a doplnil unaveným hlasem svou otázku: „už dvě hodiny chodí po chodbách, tuhle koukne, támhle ťukne, ale jinak nic“. „Má plášť?“, řekl Bob, „tak to bude údržbář. Kde to vlastně je?“ Marvin se otočil s křeslem k Bobovi, opřel se zády do křesla, rozhodil ruce a odvětil bezradně: „Čechy, Evropa“.

„A pije?“, zkouší Bob zorientovat se v situaci. „Právě že ne, pozoruju ho už půl dne a nic“, vzdychne Marvin.

„Hm, tak to není údržbář“, Bob se nakloní blíže k monitoru, opře se o záda Marvinova křesla a zamrká. Jeho tlusté brýle zvýšily koncentraci skla v Marvinově prostoru na dvojnásobek. „Ale má počítač, ne?“ zhodnotil vítězně Bob úspěch svého pozorování, „tak to bude ajťák“.

„To jsem si taky myslel“, řekl Marvin a přivedl tím do místnosti pocit zklamání, „ale jak vidíš, nemá pantofle, džíny a košili. Navíc jsem ho viděl, že se baví s lidma na všech patrech“, Bob opustil jeho křeslo, „a nakonec, má oblek“. Bob si sundal brýle, promnul si kořen nosu, brýle si prohlédl, uraženě otřel skla a nasadil je zpátky.

„Co dělal včera?“, zkusil z jiného soudku Bob. Marvin se otočil zpátky k monitoru, přetukl na jiné okno a zacitoval: „včera seděl celý den u počítače a něco tam mastil“. „Tak by to mohl být analytik, ne? To je myslím ástotřicetrojka. Já jich tam mám plnou místnost“, nadějně odpověděl Bob.

Marvin nechal Bobovi chvíli a začal se ptát: „Baví se ti tvoji analytici mezi sebou? Baví, vid'. Ale chodí po firmě a baví se i s ostatními. Baví se analytik s dělníkem? Asi ne, vid'. Proto jsem z toho úplně hotovej. Ten chlap se mi tam motá po celým baráku, chodí k lidem do kanceláří, baví se s nimi, pak něco analyzuje, hned je ve skladě, hned zas v zasedačce ... úplnej bláznec“. Bob si opět sundal brýle, pročítal si rukou ofínu, rozhlédl se po místnosti – prostě hledal způsob, jak zakrýt rozpaky. „A o čem se s těmi lidmi baví?“, řekl nahlas.

Marvin vstal z křesla a začal se procházet po místnosti. Už začínal být opravdu unavený. Je v práci od rána do noci, rodinu už neviděl, ani nepamatuje, firma ho vždycky někam pošle, neřeknou ani pořádně o co má jít, navíc ho vybavují takovými kolegy jakým je Bob. Bob je prostě Bob. No nic, zpátky do reality. „Bude se divit, ale ptá se jich na jejich problémy. Řeší jejich starosti! Ptá se na děti, na hokej a najednou přeskočí do vztahu s kolegou, trable se šéfem... nevěřil bys, kolik času tím stráví a co všechno mu ty lidi svěří“. Bob na nic nečekal, sedl si ke svému stolu, vzal do ruky svoji myš a začal vyhledávat něco ve své databázi. Po nějaké chvíli řekl svému počítači: „tak to by mohla být kádvacetosmička – psy. cho..lok. Ještě jsem se s tím nesetkal, ale popis odpovídá. Řeší problémy, dělá rozhovory, lidé se mu svěřují“. Bob měl sám ze sebe radost. No tak, není prostě žádný nováček. Tuto práci už dělá poměrně dlouho a je docela uznáván. Vedení ho posílá stále na práci mimo hlavní sídlo. Práce je často náročná. On ji ale dělá rád, pečlivě a odpovědně. Proto ho také okolí má rádo. Rád prostě dělá v týmu. Třeba s Marvinem. Ten je fajn. Marvin je prostě Marvin. Marvin nedal na sobě nic znát a začal vyhledávat. „Kolikátka jsi to říkal? Hele, to je psycholog. Jednoba už jsem měl. Na minulém projektu. To by mohlo být ono,“, natahoval svoji řeč a koutkem oka pozoroval Boba, „jen mi tam neštímuj te ostatní. Ty sklady, ta výroba, taky hodně píše, asi zprávy, to pak vydává a rozdává na každém kroku. Už jsem si chvíli myslel, že je to spisovatel, ale nějak mi to prostě všechno nejde dohromady. Před třema dny vystupoval před nějakou skupinou lidí a choval se tak podivně, že se lidi smáli, ale byli i zoufalí, prostě samá emoce. Jednotlivě to sedí perfektně, ale dohromady vůbec. Prošel jsem všechny databáze, ale takový souběh jsem nikde nenašel“.

Bob si dále hledal v databázi jakoby se nic nestalo. Cítil, že se blíží k nějakému důležitému bodu. Asi se něco má stát. Nějak to bude souviset s Marvinem, možná už není vše, jak bylo dříve. Jakoby mu už nevěřil, že je expert. Možná to souvisí s tím pánem na monitoru, který si mimochodem právě oblekal pracovní oděv a chystal se vlézt do nějaké roury. Začal zadávat vyhledávací parametry jinak

– souběhy rolí, každou chvíli dělá něco jiného, ale opakuje se to, lidi, emoce ... Najednou se mu oči zastavily na jedné položce. Chvilku si četl popis, prošel okolní položky, znovu se vrátil na staré místo, pak si dlouze vzdychl a pak klidným, tichým hlasem řekl: „už to mám“.

Marvin protáhl obočí, ironicky se usmál a s mateřským poble-dem se otočil na Boba. „Noó?“

Bob se na něj s kamennou tváří podíval a procedil mezi zuby: „zettřístapadesátšestka, běčko – herec“. Marvin byl zaskočen, tohle neznal, vrhl se na svoji databázi, přečetl svůj popis, doplněný o detaily typu – výrazné obličej, silné osobnosti, obětavost pro povolání, melancholie, sebevědomost – pak se podíval na toho jedince, který se s obrovským úsměvem v ušpiněné tváři soukal ven z roury. Najednou ho začal mít rád a všechno mu seklaplo. Neví proč, ale před týdnem mu začal říkat Arnold. Teď to pochopil. „Jseš dobrý Bobe, píšu to tam“.

Najednou bylo vše jinak, energie vybuzená úspěchem prostoupila celou místnost a nevyhnula se ani Bobovi a Marvinovi. „Takže hotovo? Paráda. Tak pozorování na místě máme HOTOVO.“ Bob byl šťastný. Pochvala od Marvinova přišla v pravou chvíli. Ví, že své práci rozumí, že to opravdu umí. Líbí se mu, že ho nikdo neošálí, má talent na hledání pravdy. Protože jde poctivě, tvrdě za fakty, jde prostě na jistotu. Ale tihle mladí jsou příliš rychlí a tak těch příležitostí ukázat, kdo je šéf, je málo. Ale jsou.

„Hele, Marve, teď, když jsme s tou Zemí skončili, nechceš se mnou jet na odbornou konferenci?“, překvapivě vyprodukoval endorfinem zaplavený Bobův mozek. Marvin se natáhl pro tabulku, kterou mu Bob podával, a začal se do textu, trochu konsternovaný si mumlat: „zve me vás na mezigalaktickou konferenci interního auditu, planeta Tidua, hotel Trpaslík, U Černé díry 128, šestého třesu ...“. „To bych rád, Bobe“.

„Tak na to šlápní, ať se z tohoto místa konečně odlepíme.“. Taliř se roztočil, dva zelení borci si vlezli do prosklených krytů, taliř se rozzářil a zmizel. Jeden konec jednoho auditu. ▲



JAK ČÍST MEZI ŘÁDKY

K auditorům se lidé většinou nehrnou s tím, že by jim chtěli ochotně podat všechny důležité informace, které auditóri potřebují. Auditor si je musí často pracně dolovat sám. A mnohdy je jeho úspěch přímo závislý na tom, jak úspěšný v tom dolování bude. Leckdy je třeba umět „číst mezi řádky“, pokud se chcete probíjet k těm nejdůležitějším skutečnostem. Povzbudivou skutečností ale je, že toto umění se lze do značné míry naučit, když člověk ví, jak na to. A pokud je to pro vás zajímavé, můžeme společně udělat pár kroků tímto směrem. **Zbavte se přesvědčení, že informace, které od někoho potřebujete, je třeba z něj nějak vylomit. Pravda je, že většina lidí vám ochotně řekne mnoho důležitých věcí zcela přirozeně a dobrovolně, pokud si to sami nepokazíte. Čím si to ale vlastně kazíme? Odpověď je tak triviální, že jí řada lidí vůbec nepřikládá důležitost – často prostě neumíme naslouchat.**

Posloucháme jen to, co chceme.

Už se vám někdy stalo, že vám někdo začal radit ještě dřív, než vás vyslechl? Věřím, že jistě ano. Kde se vám to nejčastěji stává a kdo z lidí kolem vás to dělá? Jaký je to pro vás pocit, když s tím někdo začne? Zkusili jste si odpovědět na tyto otázky? Jestli ano, měla bych ještě jednu na tělo – dokázali byste sami sobě upřímně odpovědět, jestli to náhodou někdy neděláte i vy? Není třeba si to jakkoliv vyčítat, tohle se stane skoro každému – jde jen o to, jestli se nám podaří s tím něco udělat.

DESÁTERO NEJČASTĚJŠÍCH CHYB PŘI NASLOUCHÁNÍ A JEJICH ŘEŠENÍ

Předstíraná pozornost. Lidé nesou velmi těžce, pokud mají pocit, že ten, s kým mluví, nejeví dostatek pozornosti při naslouchání. Důsledně si hlídejte, abyste se

člověku, se kterým mluvíte, plně věnovali. A ještě malá praktická rada – pokud s někým rozmlouváme, je velmi snadné poznat, že už náš rozhovor s ním nebaví. I když nic nenaznačíme, naše nohy mají tendenci otáčet se tím směrem, kam se chystáme odejít. Posloucháme jen to, co chceme. Jinak se tomu také říká selektivní naslouchání. Člověk poslouchá pouze to, co ho zrovna zajímá nebo co se mu zrovna hodí. Právě ve chvíli, kdy váš kolega odbočí od pracovního tématu ke své předchozí dovolené, jste schopni dovědět se ty nejdůležitější věci, které vám mohou pomoci pochopit pozadí jeho práce.

Když druhý mluví, připravujeme si, co řekneme, až domluví. Stejně jako v minulém případě by nám právě tady mohla utéct třeba nejdůležitější informace celého jednání. Vyplatí se to dokonce i za cenu toho, že by bylo chvíli ticho, až partner domluví a vy si budete chystat odpověď.

Skákání do řeči. Pokud chcete vytvořit skutečně profesionální dojem, zkuste se poté, co vám někdo položí otázku, na krátký okamžik odmlčet, než odpovíte. Má to řadu výhod:

- 1) Dáváte si tak čas na rozmyšlenou.
- 2) Pokud by chtěl tazatel ještě něco dodat, dostal by příležitost, a vy tak můžete získat další důležitou informaci.
- 3) Působí to velmi fundovaně. Dělá to dojem, že svou odpověď pečlivě zvažujete. Tento styl odpovědí na otázky je možné často sledovat u vědců a odborníků.
- 4) Děláte profesionální dojem. Pokud totiž člověk vpadne do závěru kladené otázky: „Ano, s tím jsem se už setkal...“ působí to velice zbrkle, byť by samotná odpověď byla naprosto správná.

Nevhodné komentáře. Jsou to právě některé nešťastné průpovědky, které úplně zaseknou jakoukoliv další sdílnost a ochotu říct vám víc. Jde o věty typu: „No to snad nemyslíš vážně?“, „To si



vážně udělala?“, „Já ti to říkal.“, „No to je vážně hrůza.“ Je jasné, že touto poznámkou už žádnou nepříjemnost, která se stala, nezachráníme. Ale kdybychom si ji dokázali odpustit, je možné, že bychom se dověděli mnohem víc o tom, proč a jak se daná věc skutečně udála. A ještě jedna drobnost – dejte pozor, podobná nevhodná poznámka se dá „říct“ i mávnutím ruky nebo obrácením očí v sloup.

Lidé se neptají, lidé předpokládají. Zkuste si vzpomenout kolik chyb se doma, ale i na pracovištích udělá jen proto, že lidé něco předpokládají, aniž by se zeptali... Dokonce jsem viděla na dveřích jedné kanceláře nápis: „Není nic horšího než iniciativní blbec.“ No a u nás na Moravě se zase říká – líná huba, holé neštěstí. Takže se nikdy nebojte zeptat.

Udílení nechtěných rad. „To si mu měla říct, že...“, „Já už bych na tvém místě dávno...“, „To musíš dělat jinak...“. Věřte, že na tohle vážně nikdo nečeká. Lidé mají obrovskou potřebu sdílet zážitky, pocity, cokoliv... Nechtějí většinou rady (i když někdy tvrdí, že ano). Všimli jste si, jak obrovské honoráře si někdy účtují různí terapeuti, poradci a konzultanti – ani ne tak za rady, jako za to, že dovedou pár hodin mlčet a poslouchat. Dejte lidem to, co chtějí – být vyslechnuti.

Pokládání „vodících“ otázek a popohánění partnera. Mnoho lidí se snaží rychle přejít k věci, kterou chtějí s dotyčným řešit. Zdá se to jako efektivní metoda, ale pamatujte, že uzavřené otázky (nebo věta typu „Tak k věci.“) nám sice dají informaci, ale neposkytnou nám tolik důležité pozadí události. Čím otevřenější otázka, tím větší šance se něco dovědět. Zkuste se někdy své ratolesti místo otázky „Co bylo ve škole?“ zeptat „Tak jak je?“

Neloajalita k nepřítomnému. Aniž bychom si to příliš uvědomovali, jakmile se někdo nedobře vyjadřuje o někom třetím, automaticky v nás může vznikat podezření – jak by asi takový člověk mluvil o mně...?



Prostě moc mluvíme a málo posloucháme. Schválně vyzkoušejte jedno praktické doporučení – je dost obtížné, ale pokud se s ním dokážete popasovat, skutečně se tak

vyčleníte z řady. Až zase příště budete s někým rozmlouvat, zkuste si dát závazek, že budete víc mlčet.

Netvrdím, že díky těmto radám vám všichni všechno ochotně řeknou, ale alespoň můžete využít maximum potenciálu, který bude daná chvíle nabízet. A to přece stojí za to!

PRAKTICKÉ CVIČENÍ:

Které 3 z desatera chyb naslouchání se vás alespoň trochu týkají?

Výberte jedno, s jehož odstraňováním byste třeba chtěli začít.

Vymyslete na sebe „nějaký bič“, aby tento závazek nevyšel na prázdno.

Držím vám palce :) Nesmírně se to vyplatí!

Pokud se vám tato doporučení zdála užitečná, můžete zkusit naše kurzy, kde se věnujeme třeba tématům, jak by měl autor prezentovat svou práci nebo jak se popasovat s problémem odtažitého přístupu auditovaných a řadě dalších...



Hana Ondrušková

Lektorka softskills (komunikace, time management, obchodní a presentační dovednosti...). Jejimi kurzy prošly tisíce lidí. Vizážistka, stylistka, image konzultant. Šest let trénuje obchodní partnery ve vlastním businessu.



Mark Dzirasa

Přes 15 let v businessu profesního a podnikatelského růstu a psychologie úspěchu. Přednášel pro desetitisíce posluchačů. Vyučuje komunikaci, vyjednávání. Koučuje osobní a profesní růst. Konzultuje CRM, sales, team building a vedení lidí.

15. DUBNA 2010 V PRAZE
ABY AUDITORA „BYLO SLYŠET“

28.–29. DUBNA V OLOMOUCI
UMÍTE KOMUNIKOVAT S VEDENÍM?

12.–13. KVĚTNA V PRAZE
DOBŘÍ AUDITOR TO TAKÉ MUSÍ UMĚT PRODAT!



INFORMACE PRO INTERNÍ AUDITORY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Vážené kolegyně a kolegové, rád bych vám popřál do nového roku vše nejlepší a zároveň bych vás rád seznámil s aktivitami sekce veřejné správy Českého institutu interních auditorů.

Od září 2009, kdy jsme vás naposledy informovali o činnosti sekce veřejné správy a jejího přípravného výboru, již uplynuly čtyři měsíce. Všichni kolegové, kteří se aktivně zapojili, vykonali mnoho práce, a za to bych jim tímto rád poděkoval.

NAPLŇOVÁNÍ PŘIJATÉ STRATEGIE SEKCE VEŘEJNÉ SPRÁVY (SVS)

Prvním viditelným výstupem naší činnosti byla strategie sekce veřejné správy, ve které jsme definovali náš zájem o podchyování know-how a dobré praxe v oblasti interního auditu ve veřejném sektoru. Cílem je zejména to, aby nové informace a výměnu zkušeností v této profesi mohl sdílet co největší počet interních auditorů a aby se na nich mohli také aktivně podílet. Tato strategie byla projednána radou ČIIA, která ji vzala na vědomí. Dalším důležitým dokumentem, který prohlubuje naši spolupráci s Ministerstvem financí, je Operační plán spolupráce ČIIA a MF, vypracovaný na základě vzájemné Dohody o spolupráci mezi Ministerstvem financí ČR a ČIIA. Navazující aktivitou podporující národní systém vzdělávání a zvyšování kvalifikace interních auditorů je „Národní kvalifikační program vzdělávání a certifikace“. Součástí tohoto programu je mj. nově koncipovaný základní vzdělávací (rekvalifikační) kurz pro interní auditory a související profese, které budou vyvíjet svou činnost v rámci PIFC (řídící a kontrolní systém veřejné správy). V oblasti vzdělávání jsme ve spolupráci s auditory z oblasti fondů EU vyvinuli a na půdě ČIIA pilotně realizovali dva atestační kurzy „Audit systému“ a „Audit operací“. Oba dva kurzy byly zařazeny také do plánu vzdělávacích akcí ČIIA na I. pololetí 2010.

Ve spolupráci s odborníky na audit ICT připravujeme na I. pololetí 2010 odzkoušení pilotního atestačního kurzu zaměřeného na tuto problematiku.

VÝVOJ A PLÁNOVANÁ STRUKTURA VÝBORU SEKCE VEŘEJNÉ SPRÁVY

Po zahájení činnosti přípravného výboru se nám podařilo navázat a prohloubit předchozí spolupráci ČIIA s Ministerstvem financí zastoupeným paní ředitelkou Hanou Ondruškovou. Podporu vzájemné spolupráce vyjádřili na společném setkání také pan náměstek Jan Málek a prezident ČIIA Petr Vobořil. Mimo to se do činnosti naší aktivity v nejbližší době zapojí také pracovníci z Auditního orgánu ČR. Po období vyjasňování naší pozice a potřeb sekce veřejné správy jsme se nyní dostali do situace, kdy bychom rádi přešli z přípravného stadia do běžného režimu fungování výboru sekce veřejné správy. Nacházíme se ve fázi finálních diskusí o struktuře a personálním obsazení, a proto vám předkládáme pro informaci navrhované schéma výboru sekce veřejné správy. Struktura je rozdělena na tři ucelené oblasti. První část se skládá z odborně zaměřených pracovních komisí. Druhá část výboru zahrnuje zástupce jednotlivých komunit interních auditorů z veřejné správy a třetí část se skládá z komisí zaměřených na procesní řízení sekce. Jednotlivé komise budou řešit aktuální potřeby v metodické a vzdělávací oblasti na základě potřeb auditorů z veřejné správy.

KOMISE PRO ROZVOJ PROGRAMU QAR

V této chvíli se do této iniciativy zapojili Josef Včelák, Jiří Linek a jeho kolegové z interního auditu krajů a Rodan Svoboda. Pro tuto komisi bychom potřebovali získat další zástupce státní správy, obcí a případně dalších komunit.

KOMISE PRO SEKUNDÁRNÍ SYSTÉM DOHLEDU

(audit) včetně rozvoje programu CGAP (mezinárodně certifikovaný veřejný auditor) Prozatím jsou zapojeni mj. František Orság a Luděk Gulázi, Andrea Káňová a Žaneta Krupičková. V této oblasti je třeba zapojit odborníky z krajů, regionů, obcí a dalších komunit.

KOMISE PRO PRIMÁRNÍ SYSTÉM DOHLEDU

resp. rozvoj programu pro FM&C (mechanismy finančního řízení a kontroly) Prozatím předběžně přislíbila koordinovat oblast FM&C Eva Janoušková a jednáme o spolupráci s odborníky z Ministerstva pro místní rozvoj. Stejně jako u předchozích komisí hledáme další odborníky ze všech oblastí veřejné správy.

KOMISE PRO ROZVOJ OBLASTI INVESTATIVY

resp. pro oblast aktivit při prevenci a boji proti nesrovnalostem, podvodům a korupci. Koordinaci této komise přislíbil Igor Ivanov, dalšími členy budou také Ludmila Pospíšilová a Petr Sedláček. Současně komunikujeme s dalšími odborníky na nesrovnalosti Ministerstva financí. I tato komise potřebuje kvalitní zastoupení ze strany zástupců krajů, regionů, obcí případně o zástupce dalších komunit.

KOMISE PRO IT, PUBLICITU A INFORMACE

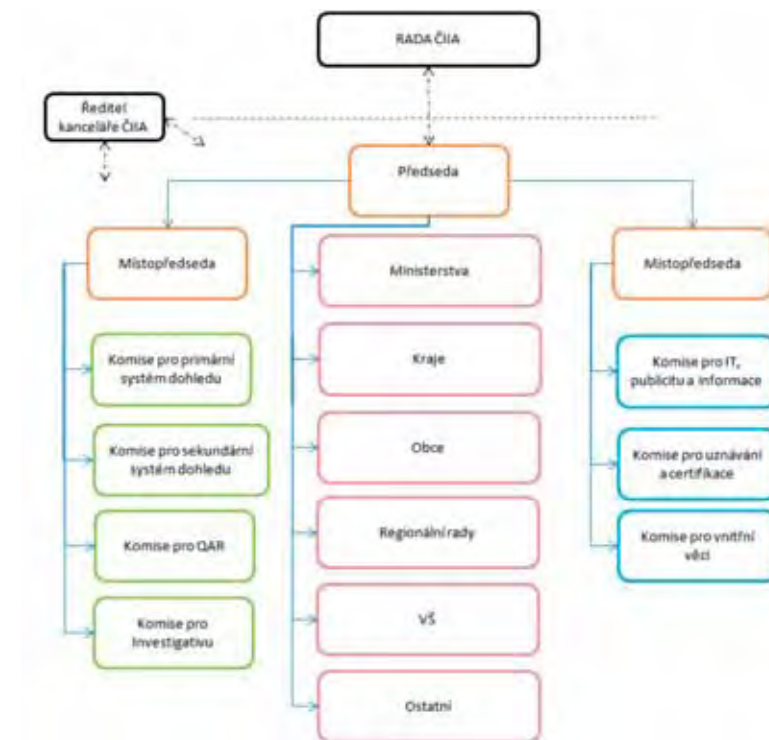
Hlavním účelem této komise bude rozvíjet nástroje na podporu komunikace a publicity. Jednou z aktuálních činností je tvorba samostatné části internetových stránek ČIIA pro potřeby veřejné správy, která se právě dokončuje. Koordinaci bude zajišťovat Milan Zolich, redakční radu zastoupí Milan Hejkrlik. Další členy aktivně hledáme.

KOMISE PRO UZNÁVÁNÍ A CERTIFIKACE

Komise bude mít na starosti zajištění jednotného přístupu ke vzdělávacím potřebám auditorů. Tyto aktivity bude mít na starosti Josef Včelák společně s Ludkem Gulázsím a se mnou. Opět potřebujeme posílit komisi o odborníky, kteří mají zkušenosti z oblasti vzdělávání.

KOMISE PRO VNITŘNÍ VĚCI

František Beckert bude mít na starosti poslední, ale samozřejmě neméně významnou, komisi pro vnitřní věci, která bude zajišťovat fungování samotného výboru i celé sekce veřejné správy. Jestliže byste měli zájem podílet se na společné práci v kterékoli z výše uvedených odborných komisích, velice uvítáme vaše zapojení. Obrátte se prosím přímo na mě (lwagenknecht@deloitteCE.com) nebo místopředsedy přípravného výboru Františka Orsága (Frantisek.Orsag@mfcf.cz) a Františka Beckerta (Frantisek.Beckert@mpsv.cz). Mimo odborné pracovní komise jsou stěžejní součástí výboru sekce veřejné správy tzv. komunity. O co vlastně jde? Je to zastoupení zkušených manažerů interního auditu z jednotlivých segmentů veřejné správy, kteří mohou identifikovat a soustřeďovat potřeby svých kolegů a jsou schopni zajistit efektivní obousměrnou komunikaci. Hlavním cílem tohoto našeho přístupu je poskytnutí možnosti zapojit se do činnosti některé z komunit všem auditorům ve veřejné správě, tzv. pléna. Důležité pro nás je, aby se každý, kdo bude mít zájem na rozvíjení profese interního auditora, mohl zapojit a přispět svým názorem ke zlepšení interního auditu ve veřejné správě. Na druhé straně je to efektivní způsob, jak zviditelnit své potřeby, které jsou nezbytné pro jeho každodenní práci. Aktuálně komunity zastupují Evžen Mrázek, Dana Zemánková, Světa Marková, Dana Ratajská, Roman Kožený, Šárka Kavková, Eva Klímová, Miroslav Antoš a Alice Kašíková. Průběžně komunikujeme a máme podporu a zastoupení ministerstev, ostatních orgánů státní správy a veřejných institucí, veřejných vysokých škol, krajů, regionálních rad regionů soudržnosti, hlavního města Prahy a jeho městských částí, obcí a měst regionu Moravy a Slezska. Velice bychom v tuto chvíli potřebovali aktivní zastoupení interních auditorů obcí regionu Královéhradeckého, Pardubického, Vysočiny, Jihočeského, Plzeňského, Karlovarského, Ústeckého a Libereckého. Rádi bychom v tomto



území vytvořili minimálně 2 komunity. V případě, že jste z výše uvedených regionů nebo z jakékoli jiné oblasti interního auditu ve veřejné správě a rádi byste se do činnosti komunit zapojili, obraťte se prosím přímo na mě (lwagenknecht@deloitteCE.com).

CO PLÁNUJEME V NEJBLIŽŠÍ DOBĚ

V souvislosti s blížícím se sněmem ČIIA byli 21. 1. 2010 za kandidáty do Rady ČIIA za přípravný výbor sekce veřejné správy navrženi František Orság a František Beckert (místopředsedové přípravného výboru pro strategii a pro operativní činnosti). Plánovaná národní konference ČIIA, která proběhne ve dnech 24.–25. 3. v Ostravě bude obsahovat blok určený pro veřejnou správu. Pro auditory z veřejné správy bude stejně jako na minulých konferencích možná účast samostatně pouze na tomto bloku. Předpokládáme prezentace zástupců jednotlivých odborných komisí navrhovaného výboru sekce veřejné správy. Nově jsme upravili strukturu konference tak, aby se účastníci tematicky zaměřených bloků mohli ve stejném dnu zúčastnit i sněmu ČIIA. Proto bude blok prezentací pro veřejnou správu na programu druhý den konání konference dopoledne a sněm na něj plynule naváže. Jak jsem již uvedl, plánujeme ukončení činnosti přípravného výboru sekce veřejné

správy a oficiální ustavení výboru jako stálého poradního orgánu ČIIA resp. rady. Součástí tohoto procesu bude nominace zástupců veřejné správy do jednotlivých komunit a komisí a následné předložení k vyjádření auditorské veřejnosti. Výbor sekce veřejné správy je poradním orgánem rady ČIIA, a proto je naším cílem, aby byli voleni zástupci výboru členy ČIIA. Nicméně při realizaci aktivit jednotlivých komunit a komisí samozřejmě počítáme se zapojením odborníků, kteří členy ČIIA nejsou. V této souvislosti bych rád vyzdvihнул naplnění cílů přípravného výboru, mezi které lze zahrnout zejména tvorbu koncepce sekce veřejné správy, vypracování strategie, nastavení organizačního rámce aktivit přípravného výboru SVS, odborných komisí a komunit, tvorbu a realizaci komunikačního plánu a plánovanou aktualizaci webových stránek ČIIA.

Závěrem bych chtěl ještě jednou poděkovat všem, kteří se doposud zapojili do našich aktivit a věnovali svůj volný čas internímu auditu ve veřejné správě. Zejména chci poděkovat všem, kteří se podíleli na činnosti přípravného výboru, a to ať svojí aktivní účastí, odbornými připomínkami, nebo i konstruktivní kritikou. Doufám, že se nám v nejbližší budoucnosti podaří zaujmout a zapojit i další interní auditory a jiné příbuzné profese z veřejné správy. ▲

NOVÍ ČLENOVÉ ČIIA

- ▲ Ing. Miroslav Antoš, Univerzita Karlova v Praze
- ▲ Zuzana Baštyřová, MŠMT
- ▲ Jan Borák, Cetelem
- ▲ Ing. Ivona Brunová, Daikin Industries Czech Republic s.r.o.
- ▲ Ing. Zuzana Bucová, Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně
- ▲ Ing. Tomáš Částka, Správa železniční dopravní cesty
- ▲ Andrew Dickson, Facility s.r.o.
- ▲ Ing. Michaela Filipková, Generali Slovensko, a.s.
- ▲ Ing. Michaela Formandlová, MŠMT
- ▲ Ing. Ivana Göttingerová, Statutární město Brno – Magistrát města Brna
- ▲ Mgr. Mária Grajcarová, MA Pražská Teplárenská a.s.
- ▲ Ing. Jiřina Halamčáková, Statutární město Ostrava, obvod Slezská Ostrava
- ▲ Mgr. Jiří Havel, Krajská správa a údržba silnic Vysočiny, p.o.
- ▲ Ing. Marie Hejlová, individuální členství
- ▲ Ing. Eva Holaňová, DUCK Consulting s.r.o.
- ▲ JUDr. Vlastimil Holík, Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra ČR
- ▲ Ing. Václav Kocík, ABB s.r.o.
- ▲ Ing. Václav Král, Plzeňský Prazdroj
- ▲ Ing. Libor Králík, Správa železniční dopravní cesty
- ▲ Bc. Pavel Mainzer, Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.
- ▲ Ing. Pavla Marková, AEGON Pojišťovna
- ▲ Ing. Nikol Mašková, Regionální rada regionu soudržnosti Jihovýchod
- ▲ Ing. Jan Míka, Krajská správa a údržba silnic Vysočiny, p.o.
- ▲ Mgr. Michal Moroz, Moroz a Partner
- ▲ Bc. Dušan Mozola, Dopravní podnik hlavního města Prahy, a.s.
- ▲ Ing. Zdeněk Novák, Barum Continental spol s.r.o.
- ▲ Ing. Jiří Novák, Správa železniční dopravní cesty
- ▲ Ing. Marie Odehnalová, Ph.D. ABB s.r.o.
- ▲ Ing. Juraj Ostatník, ABB s.r.o.
- ▲ Ing. Josef Poborský, individuální členství
- ▲ Mgr. Luděk Rezníčenko, Krajská správa a údržba silnic Vysočiny, p.o.
- ▲ Ivan Roubíček, ČEZ Distribuce
- ▲ Ing. Pavla Sedlářová, Slezská univerzita v Opavě
- ▲ Ing. Aleš Štělba, Plzeňský Prazdroj
- ▲ Ing. Zdeněk Svěžen, Plzeňský Prazdroj
- ▲ Ing. Monika Svobodová, Státní úřad pro jadernou bezpečnost
- ▲ Ing. Marta Šroubková, Brněnské kulturní centrum, p.o.
- ▲ Ing. Jitka Štěchová, MŠMT
- ▲ Ing. Bohumil Štelcl, Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně
- ▲ JUDr. Lubomír Štodt, Státní úřad pro jadernou bezpečnost
- ▲ doc. JUDr. Endre Tóth, DrSc., Vysoká škola hotelová v Praze, s.r.o.
- ▲ Ing. Martin Valeník, Česká správa sociálního zabezpečení
- ▲ Ing. Ondřej Veselý, individuální členství
- ▲ Ing. Yvona Waldhauserová, Česká správa sociálního zabezpečení
- ▲ Ing. Ivana Zálešáková, Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně
- ▲ Ing. Eva Zemánková, Deloitte Audit, s.r.o.
- ▲ Renata Gombíková, Městská část Praha 14
- ▲ Ing. Lenka Mačková, Městská část Praha 2
- ▲ Ing. Jan Bízek, Magistrát Hlavního města Prahy
- ▲ Ing. Jan Popelář, Magistrát Hlavního města Prahy
- ▲ Ing. Hana Kořínková, E.ON Česká republika s.r.o.
- ▲ Ing. Alena Wišová, Evropsko-ruská banka, a.s.
- ▲ Ing. Jitka Burešová, Individuální člen
- ▲ Ing. Vladimír Český, Komerční Banka, a.s.
- ▲ Ing. Jiří Pípal, Individuální člen
- ▲ Ing. Barbora Kopřivová, Česká spořitelna, a.s.
- ▲ Ing. Věra Kratochvílová, Úřad práce v Šumperku
- ▲ Ing. Karel Hron, Regionální rada regionu soudržnosti Jihozápad
- ▲ Hana Kovařová, Regionální rada regionu soudržnosti Jihozápad
- ▲ Ing. Andrea Ševčíková, Individuální člen
- ▲ Jindřich Máška, Individuální člen



Čtyřlístek už nefrčí. Interní auditor, to je ta správná kombinace zábavy a poučení (Sofie Pivoňková, 20 měsíců věku)!

KLUBOVÝ VEČER

Dne 13. ledna 2010 se uskutečnil Klubový večer, který uspořádala ČIA ve spolupráci se společností PricewaterhouseCoopers (PwC). Klubový večer zahájili za ČIA prezident Petr Vobořil a člen Rady ČIA Roman Pavloušek. Moderování večera se ujal Jan Vylita, ředitel v oddělení Vyšetřovacích a forenzních služeb PwC.

Základním tématem večera byla role výboru pro audit. Ta byla přítomným ilustrativně představena prostřednictvím krátkého filmu „Hra o všechno“, který byl natočen společností PricewaterhouseCoopers.



Film formou hraného dokumentu o fiktivní společnosti ukazuje, jakým způsobem mohou společnosti a jejich výbor pro audit reagovat na obvinění z podvodného jednání a podplácení ze strany svých zaměstnanců.

Příběh pojednává o dceřiné společnosti jedné fiktivní korporace, kterou v médiích anonymně obviní jeden ze zaměstnanců z podvodného jednání. Podvod v podobě falešně vykázaných příjmů z vládních zakázek se skutečně prokáže. Zpráva přichází v nejnevhodnější době, kdy se korporace chystá zveřejnit finanční výsledky a plánuje emisi akcií za účelem získání kapitálu pro plánovanou expanzi. Vše ještě komplikuje objevení e-mailu člena vrcholového vedení dceřiné společnosti, v němž nabádá ke zkreslování finančních dat, aby společnost vykazala lepší výsledky. Vedení korporace řeší dilema, jak se má k celé situaci postavit. Zapojit interní auditory a vyšetřující právníky a nechat je prověřit veškerou e-mailovou komunikaci a dokumenty, což bude časově náročné, oznámení finančních výsledků se zpozdí a plánovaná expanze bude ohrožena?



Nebo provést šetření jen povrchově, a problém tak „zamést pod koberec“?

Film „Hra o všechno“ obdržel cenu časopisu Financial Times v kategorii právních inovací

za „Nejlepší inovaci vyhlášenou organizací European In-House Counsel“. Původně vznikl jako výukový materiál pro zaměstnance PricewaterhouseCoopers v Evropě. Pro svou mimořádnou názornost a velký ohlas byl posléze uvolněn i pro externí účely, aby pomohl korporacím lépe čelit podobným podezřením.

Film vyvolal velmi živou diskusi přítomných nejen o modelovém příkladu, ale také o zkušenostech z praktické realizace činnosti výboru pro audit s ohledem na zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech. Důležitým bodem v diskusi byla také odpovědnost členů výborů pro audit, která bývá hodně podceňována, a někdy si možné dopady svých rozhodnutí neuvědomují ani samotní členové výborů. Film také vyvolal diskusi o činnosti a odpovědnosti externího auditora a regulátora při zjištění možného podvodného jednání.

K úspěšné a plodné diskusi přispělo kvalitní obsazení účastníků panelové diskuse ve složení Zdeněk Hrubý (předseda výboru pro audit, ČEZ, a.s.), Jan Spáčil (partner advokátní kanceláře Ambruz & Dark) a Vladimír Králíček (VŠE, bývalý prezident Komory auditorů ČR), kteří nahlíželi na toto téma z různých úhlů pohledu.

Všem zúčastněným panelistům, hostům a organizátorům patří poděkování a věřím, že se setkáme při dalších akcích Českého institutu interních auditorů.



Petr Vobořil

A Word of the New CIIA President

The president of the CIIA, Petr Vobořil, deals with the task from the CIIA Board to set up the limited liability company.

Tomáš Kafka, Tomáš Korotvička, Petr Moroz

Frauds in the Recession

The author discusses the frauds at the time of economic crisis and its specifics. At the same time he introduces the components of the prevention program.

Pavla Hladká

Fraud at the Time of Crisis

The author describes the influence of the crisis on the fraud activities, she states most serious types of frauds and how to detect them.

Robert Kačer

Is it more effective to solve problems with police, do-it-yourself, or why we do not talk about fraud at all?

The author presents his experience with solving fraud at the repressive or do-it-yourself level. In conclusion the author challenges others to think about diverse possibilities.

Igor Ivanov

How to Proceed in the Prevention and Detection of Fraud in the Public Spending

The author describes possible frauds in the public administration, including description of sources of information for internal auditors and inspectors.

Jaroslav Fenyk

Frauds and the New Penal Code

The author describes new Penal Code in respect of the classification as criminal act and criminal liability.

Quallich

Fraud Detection in the Companies in the Power Sector

The author describes the existing fraud prevention mechanisms in the organization Vychodoslovenska energetika, focused on the employees and unauthorized electricity consumption.

Rosen Zachary

Forensic Audit: Frauds in the Time of Crisis

The author names concrete examples of frauds, again in relation to the time of crisis.

Jan Vylita

Fraud Risk during the Economic Crisis

The author describes risk and fraud prevention at the time of crisis.

Jan Lalka

Always look on the bright side of ... recession.

The author describes risk and fraud prevention at the time of crisis.

Ludmila Jiráňová Lavrenčíková

Fraud, deceit

The author considers "a fraud" from a different point of views, i.e. from a definition of fraud to the history of fraud investigation. In the end the author thinks of actual situation in the companies.

Jaroslav Zobač, Alena Netolická, Jaroslav Mahdalíček

Ministry of Defense Introduces

The article describes the organizational structure of internal control and audit at the Ministry of Defense. It gives basic information about the distribution of competences between the Inspection and Department of Internal Audit and Department of Financial Control.

Josef Tyll, Miloslava Picková

The role of the Audit Committee

The authors present the roles and the responsibilities of the Audit Committee in context of new law No 93/2009 (effective since March 26th, 2009). Among others, the law brought two fundamental issues. Mainly, a new definition of Audit Committee as independent body (§ 44 and § 17). Also the authors mentioned contents of the rules of procedure of the Audit Committee.

Andrea Rajmová

Interview with Claude Cargou, the President of ECIIA

Interesting interview with the President of ECIIA, Mr. Claude Cargou. He explains how he actually became the internal auditor, where he sees the value of the internal audit and what are the main goals of the ECIIA under his presidency.

Petr Kheil

Peter Noted

This is next issue of the regular column which provides useful information especially from the legal area and regulation relating to management and control system and internal audit activity. The aim is not to provide a complete list of issued laws and regulations and other documents, but more to remind about useful sources of information. The author summarizes briefly selection of newly issued laws and other documents from the of the year 2009 and beginning of year 2010.

Jana Jandová

Arbitration – its Importance, Advantages and Disadvantages

The author discusses today popular topic of arbitration. She explains advantages and disadvantages of this dispute resolution method.

Vladimír Krůta

ITIL and relation to SOX (and COBIT)

The author describes IT services in relation to ITIL and SOX, including their detail explanation.

Josef Severa

On the Spot Observation

Are you interested in how the „on the spot observation“ will look like in the future? Then read this article. In the end of the article you will note that conferences about internal audit will take place also in the future at very attractive places.

Hana Ondrušková

How To Understand What Was Not Said

The author describes ten most often mistakes when listening and advises how to solve the problems.

Lukáš Wagenknecht

Information for Internal Auditors in the Public Administration

Further information for internal Auditors from the Public Administration, especially about the structure of the Public Administration Section.

C. H. Beck pro praxi

Průvodce pro interní audit a risk management

+ CD

T. Kafka

Z průzkumu, který realizoval Mezinárodní institut interních auditorů v rámci své globální auditní informační sítě (GAIN) v březnu 2009 mezi 100 největšími společnostmi dle časopisu Fortune v reakci na světovou ekonomickou a finanční krizi, jednoznačně vyplývá, že interní auditoři by se měli v rámci revize své auditní strategie více zaměřit na rizika a systémy risk managementu. Přestože je dnes risk management ve většině organizací považován za jejich nedílnou součást, jeho kvalita není často dostatečně hodnocena. V mnoha případech, zejména u finančních institucí, se hovoří přímo o selhání risk managementu. Propojit témata jako interní audit a risk management není jednoduché. Obě, dnes již velmi významné profese se prolínají z hlediska nástrojů, technik a postupů. Z pohledu odpovědnosti a výkonu ale stojí zásadně mimo sebe. Risk management je plně v odpovědnosti manažera, kdežto interní audit musí být na manažerovi nezávislý. Cílem publikace je poskytnout základní aktuální poznatky z těchto dynamicky se rozvíjejících oblastí. Důraz je přitom kladen na její využití v praxi. Tomu odpovídá členění textu i příložené CD s praktickými návody. Obsahuje rovněž seznam aktuální literatury a rejstřík.

Brožované, 192 stran, cena 460 Kč, obj. číslo BP88

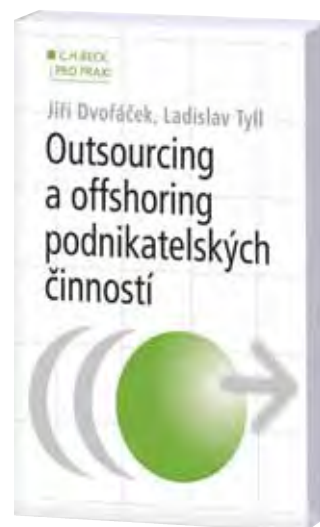


Outsourcing a offshoring podnikatelských činností

Dvořáček/Tyll

Celosvětový pokles ekonomiky, který se ve vsí síle projevil na přelomu let 2008/2009 jako důsledek americké finanční krize, ukončil období dlouholeté stability a vedl také k hledání příčin tohoto nepříznivého vývoje. Kritice se nevyhnuly ani procesy outsourcingu a offshoringu (tj. přesuny všech či vybraných podnikatelských procesů do zahraničí). Daňové ráje získaly stigma všeobecného zla. Předkládaná publikace je první na našem knižním trhu, která se snaží ukázat pravé místo outsourcingu, offshoringu i daňových rájů v podnikové strategii a manažerském rozhodování. Přibližuje čtenáři problematiku vybraných forem mezinárodní spolupráce, založených na přesouvání podnikatelských aktivit z jedné země do druhé s cílem dosahovat nákladové úspory a využívat výhody daňové optimalizace. Autoři podávají ucelený pohled na zpracovávanou problematiku. Do publikace promítají jak kritické zhodnocení zahraničních pramenů, tak vlastní zkušenosti z popisovaných oblastí. Výhodiskem jejich přístupu je pohled organizace, která chce outsourcovat, resp. offshorovat vybrané aktivity. Outsourcing a offshoring jsou chápány jako činnosti, které mohou využívat organizace libovolné velikosti a typu. V závěru publikace jsou uvedeny případové studie. Přestože je kniha primárně zaměřena na potřeby podnikatelského sektoru, okruh čtenářů může být širší. Vedle vysokoškolských studentů, kterým přibližuje problematiku vybraných procesů současné globální ekonomiky, může přispět k rozšíření poznání u široké veřejnosti, neboť uvedené procesy se jí, aniž si to uvědomuje či připouští, bezprostředně dotýkají.

Brožované, 208 stran, cena 390 Kč, obj. číslo BP78



Všechny publikace C. H. Beck i z dalších odborných nakladatelství můžete snadno a rychle objednat se slevou 5 % v eShopu C. H. Beck

Nakladatelství C. H. Beck, Řeznická 17, 110 00 Praha 1
tel.: 225 993 910, fax: 225 993 920



Ernst & Young Internal Audit Academy

Sjednejte si s námi schůzku, na které Vám rádi poskytneme veškeré informace týkající se Ernst & Young IA Academy.

V případě zájmu prosím kontaktujte Kristinu Sanders na kristina.sanders@cz.ey.com nebo +420 225 335 743.

Odborný garant:

Josef Severa
Executive Director
Risk Advisory Services
Ernst & Young
Tel.: +420 225 335 438
E-mail: josef.severa@cz.ey.com
www.ey.com/cz

Zvyšování kompetencí interních auditorů

Ernst & Young IA Academy otevírá další běh workshopů v termínech březen a duben 2010*!

Školení v rámci Internal Audit Academy jsou efektivní platformou pro získání nejen teoretických, ale především praktických dovedností interního auditora, které je možno přizpůsobit dle potřeb účastníků. Celé školení Internal Audit Academy můžeme pro Vaši společnost připravit na klíč se zaměřením na Vaše odvětví.

K dnešnímu dni úspěšně absolvovaly Ernst & Young IA Academy desítky interních auditorů, včetně manažerů a ředitelů interních auditů z nejvýznamnějších společností v ČR, Slovenska, Rumunska a Bulharska. Přijďte se k nim a staňte se "úspěšnějším" interním auditorem!

* termíny budou finalizovány v návaznosti na časové možnosti přihlášených účastníků.



Kvalitní analýza dat pomůže odhalit podvod



Data pod lupou. Pracujte efektivněji.

Vážení **interní auditori**. V rámci nadcházející konference Českého Institutu Interních Auditorů nazvané "**PODVOD – CO NA TO INTERNÍ AUDIT?**" budete mít příležitost blíže se seznámit s možnostmi využití **softwaru IDEA**. Ukážeme Vám, jak může tento analytický nástroj rozšířit vaše portfolio nástrojů pro odhalování podvodného chování.