

1|2013

INTERNÍ AUDITOR

ROČNÍK 17, ČÍSLO 1-2013 (67)

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ



PROGRAM

24. 4. 2013	středa
8:45–9:45	Registrace
9:45–10:00	Zahájení
10:00–11:30	Jan Málek , Ministerstvo financí ČR „Nové právní úpravy finančního řízení a kontroly“
11:30–12:15	Danuše Prokūpková , auditorka „Schvalování účetních závěrek – nový fenomén reformy“
12:15–13:00	Oběd
13:00–14:30	Marie Kostruhová , Ministerstvo vnitra „Zákon č. 255/2012 Sb., o kontrole (kontrolní řád)“
14:30–15:00	Michal Hájek , DYNATECH „Metodika výkonu řídicí kontroly“
15:00–15:30	Přestávka
15:30–16:15	František Molnár , Ministerstvo financí SR „Praktické zkušenosti s fungováním Výboru pro audit a kontrolu“
16:15–17:00	Tomáš Bartoš , Atlas audit „Vztah a komunikace interního a externího auditora“
17:00–17:10	Ukončení prvního dne workshopu
19:30	Večerní program „Číše vína“ Kongresové centrum Pardubice

25. 4. 2013	čtvrtek
8:30–9:00	Registrace
9:00–10:45	Diskusní fórum
10:45–11:15	Přestávka
11:15–12:30	Diskusní fórum
12:30	Oběd

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ

AKTUÁLNÍ PARAGRAFY PRO INTERNÍ AUDIT A FINANČNÍ ŘÍZENÍ 24–25. 4. 2013



WORKSHOP

PARDOBICE

inzerce

NOVINKA

ASISTENCE PRO MALÉ ÚTVARY INTERNÍHO AUDITU PŘI IMPLEMENTACI MEZINÁRODNÍCH STANDARDŮ PRO PROFESNÍ PRAXI INTERNÍHO AUDITU



IPPF – PRAKTICKÁ POMŮCKA

Tato praktická pomůcka poskytuje pracovní definici termínu malý útvar interního auditu. Také si je vědoma výzev, kterým čelí vedoucí malého útvaru interního auditu při implementaci Standardů, navrhuje, jak na výzvy reagovat, přináší výhody používání Standardů. Mnohé z výzev, které jsou v této příručce zmíněny, však nejsou specifické pouze pro malé útvary interního auditu, i větší útvary často čelí mnohým těmto výzvám.

Také uvádí konkrétní příklady a nejlepší praxi, relevantní pro vedoucí interního auditu a managementu auditu malých útvarů interního auditu, které jim pomohou nejlépe Standardy implementovat.

OBSAH

Jak jsme hledali fraudy

Rodan Svoboda 2

Babka k babce, budú kapce

Erik Klein 5

Jak reagovat na podvod?

Kateřina Halásek Dosedělová 7

Interview s Pavlem Jankechem

9

Nové druhy podvodů a jak na ně

Ján Lalka 10

Vzdělávání v oblasti podvodného jednání

Petr Cerman 12

Inside the Fraudster's Mind

Joseph T. Wells 13

Poznatky ČNB z výkonu dohledu nad pojišťovnamy

Zuzana Ambrožová, Jan Bursa, Marian Krajč 16

Audit riadenia rizík v podmienkach Ministerstva financií SR

Milan Jasenovec, František Molnár 19

Hodnota za vynaložené peníze

Ivana Krůželová 21

Vzpomínky na budoucnost

Tomáš Pivoňka 22

Čeho si Petr povšiml

Petr Kheil 24

Otázky interního auditora

25

Křížovka

25

Noví členové ČIIA

26

Noví certifikovaní (nejen) interní auditoři

26

English annotation

28



Vážení čtenáři,

to ten rok začíná :). První číslo letošního roku a takové téma. Ano, ano, znamená to, že bude aktuální celý rok. Připomínají nám to jak uvnitř čísla publikované články, tak také odpovědi v anketě. Podvody jsou stále závažným problémem ve společnostech a není lehké najít cestu ke zlepšení této situace. Pokud cestu znáte, není krátká ani pohodlná. Příspěvky v časopise nám potvrzují, že současně vnímání stavu, ale i stav samotný v této oblasti má, mimo jiné, kořeny v celkové společenské situaci. Je však zejména na samotných organizacích, zda se podaří prevencí a aktivním přístupem v detekci podvodů zmírnit tento nevitáný jev. Nedílnou součástí při prevenci podvodů a nekorektních jednání musí být posilování firemní kultury, etiky, podpora morálních

principů a hodnot ve společnosti jako takové.

Je nutné si také uvědomit, že není možné tolerovat ani malé podvody či etické prohřešky. Všechny podvody nemusí být rovněž nové a sofistikované. Smutný je fakt, že podíl vlastních zaměstnanců na spáchaných podvodech je dle průzkumů větší než 50 % a stále roste. I nepřímé náklady související s podvodem mohou být významné. Doufám, že vám časopis přinese alespoň drobnou inspiraci pro vaši práci v této oblasti.

V letošním ročníku přijdou na řadu i další témata doporučená vámi a v konečné podobě vybraná Radou ČIIA. V dalších číslech letošního roku se budeme věnovat následujícím tématům:

▲ Benchmarking

▲ Trestní odpovědnost právnických osob a výzvy pro interní audit

▲ Interní audit a moderní komunikační technologie

Uvítáme vaši aktivitu v zasílání příspěvků k uvedeným tématům se zkušenostmi, se kterými se s námi všemi můžete podělit. Stačí kontaktovat členy redakční rady nebo kancelář ČIIA. Vaše návrhy redakční rada projedná.

Pro zlepšení nálady přinášíme nové pojetí obálky časopisu a malou vědomostní soutěž o ceny.

Novinkou je rovněž volná dostupnost předchozích čísel našeho časopisu na internetu pro širokou veřejnost a možnost stažení nových čísel do vašich mobilních zařízení.

Krásné jaro, nejen v práci a s časopisem Interní auditor, vám za redakční radu přeje

Jan Kovalčík

TÉMATY PRO ROK 2013

**NOVÉ FORMY
PODVODŮ
A JAK NA NĚ**

2/2013
BENCHMARKING

3/2013 – TRESTNÍ
ODPOVĚDNOST
PRÁVNICKÝCH
OSOBY A VÝZVY PRO
INTERNÍ AUDIT

4/2013 – INTERNÍ
AUDIT A MODERNÍ
KOMUNIKAČNÍ
TECHNOLOGIE

Rodan Svoboda

How We Were Detecting frauds
2

Erik Klein

Babka k babce, budú kapce
5

Kateřina Halásek Dosedělová

What to Do When I Identify Fraud
7

Interview with Pavel Jankech
9

Ján Lalka

New Ways of Fraud and How to Handle Them
10

Petr Cerman

Fraud Forum
12

Joseph T. Wells

Inside the fraudster's Mind
13

Zuzana Ambrožová, Jan Bursa, Marian Krajč

Information of CNB from the Supervision over the Insurance Companies
16

Milan Jasenovec, František Molnár

Audit of Risk management at the Ministry of Finance of the Slovak Republic
19

Ivana Krůželová

Value for the Money
21

Tomáš Pivoňka

Memoires at the Future
22





JAK JSME HLEDALI FRAUDY

Na stříbrném plátně potemnělého sálu předměstského kina se mihotají obrázky filmu zachycujícího realitu 30. let minulého století. Sotva dvě desítky diváků sledují pány inspektory našlapující v prachu místnosti, kde v noci došlo ke krádeži peněz z téměř nedobytného tresoru. Dlouhý záběr na navrtaný a rozpáraný otvor ve dveřích, kudy se do kasy dostali chmatáci z galerky hříšných lidí města pražského. Napadá mne, tak tudy povede má cesta za hledáním firemních podvodů? Přes prolomené zámkové poklady, kas a tresorů?

Patrně většina z vás namítne, kdepak to už dávno není pravda, takto se dnes již podvody v organizacích nepáchají... A v zápletku začne popisovat, to si raději koupím počítač a připojím se do podnikové sítě, abych se dostal do toho správného informačního systému, případně upravím finanční výkazy, abych zkrátil čísla tak, jak je potřeba, nebo že bych si řekl o úplatek při výběrovém řízení? Patrně máte pravdu, že jít ukrást peníze v hotovosti je v dnešní době bláhovost, ale budete se divit. Není to tak dávno, když jsem měl v rámci kontroly jednoho zemědělského podniku možnost odvrtnout a vypáčenou pokladnu vidět. Zmizela hotovost na výplaty zhruba za dvě stě tisíc korun.

Víte tedy vy, interní auditoři, kde máte hledat v organizacích podvody? Určitě ano, o tom nepochybují. V podvodu lze v zásadě vidět operační riziko. To, že někdo část firemních aktiv zcizí pro svou vlastní potřebu, je riziko ohrožující dosažení cílů jako každé jiné. Příhodí se to s určitou pravděpodobností, bude to mít kvantifikovatelný dopad. Lze mu předcházet, nebo ho lze alespoň zmírnit vhodně nastaveným řídicím a kontrolním systémem. Pokud se mnou stále souhlasíte, že je podvod operačním rizikem, měli byste ho pak tedy snadno dohledat v katalogu rizik vaší organizace, které adekvátním způsobem řídíte. Nebo ne?

Nebojte, neutahuji si z vás. Mám dostatek zkušeností, abych věděl, že v katalogu rizik, pokud vůbec nějaký v podniku máte, nenajdete patrně žádné riziko podvodu. Nebo možná jedno související s veřejnými zakázkami, i když spíš to bude obava z nedodržení legislativních požadavků a následně vyplývající sankce kontrolních orgánů než sám fakt, že na základě zmanipulovaného výběrového řízení přijde vaše organizace o nezanedbatelné finanční prostředky. Proč se rizika podvodů nedostanou do katalogu rizik vaší organizace, mohou jen spekulovat. Z mé zkušenosti bych řekl, že tu hrají roli dvě významné okolnosti. Mállokterý podnik totiž otevřeně přizná, že ho

IDENTIFIKACE RIZIK PODVODŮ

Každý z vás, kdo se ve své praxi dostal k analýze rizik podniku, má určitou konkrétní představu o tom, jak probíhá proces risk managementu. Shodneme se jistě na jednotlivých fázích, možná budeme diskutovat o kvantitativním či kvalitativním způsobu hodnocení pravděpodobnosti a dopadu rizika, práci s celkovými nebo aktuálními riziky po zohlednění úrovně nastavených kontrol, pásmech významnosti s ohledem na rizikový apetit a toleranci. Přesto pojmy jako katalog a mapa rizik, resp. akční plán opatření k řízení rizik bude přesně tak či v podobném synonymu používat každý.

„Mállokterý podnik otevřeně přizná, že ho ohrožují podvody“

ohrožují podvody, pod velkým tlakem možná připustí, že tak maximálně jen ty externí. Druhá věc je, že mállokdy rizikové skóre identifikovaných podvodných událostí se dokáže prosadit mezi ostatní sledovaná provozní rizika.

Jak tedy na hledání rizik podvodů? Mohu se s vámi podělit o pár zkušeností. Měl jsem loni příležitost pracovat na projektu „Fraud Risks Mapping“. Distribuční společnost regionálního významu s nadnárodním vedením se v rámci svého programu Etika a integrity rozhodla rizika podvodů, která ji ohrožují, systémově řídit. Pro pořádek uvedu ještě jeden důležitý požadavek. Vrcholovému vedení šlo současně i o rychlé předání výsledků, na které by mohlo efektivně reagovat, a o nastavení systému, který by podobně zachycoval rizika podvodů i v budoucnu. Tím jsme se museli obejít bez standardního auditního prověřování procesů a činností, identifikování slabých míst náchylných na podvody, hodnocení a testování nastavených řídicích a kontrolních mechanismů.

Na čem se již zpravidla budeme obtížněji shodovat, je přístup k identifikaci rizik. Jak byste vy identifikovali rizika podvodu ve vaší organizaci? Zdá se to snadné? Podíváte se kolem sebe a řeknete si, co vše je možno ukrást, že? Neříkám, že nás to nenapadlo, za chvíli se o tom koneckončů zmíním. Pokud se tedy pustíte do hledání rizik podvodů, je vhodné postupovat některým uznávaným způsobem. Existuje řada modelů, jak nastavit optimální systém risk managementu, přičemž se tyto přístupy odlišují především v tom, zda rizika hledat přes cíle, aktiva či hrozby, zpracováním scénářů či využitím benchmarků. Každá z metodik má své zastánce i své odpůrce, sporné je i to, zda bychom dostali stejné výsledky.

V našem projektu jsme zvolili přístup, který na jedné straně vycházel z již implementovaného systému řízení rizik v organizaci postaveném na COSO ERM respektujícím ISO 31000/2009, na druhé straně z mezinárodně sdílených zkušeností. To znamenalo jednak maximálně využít postupy,

kteřé měl management společnosti zažité z prováděných analýz operačních rizik, jednak poskytnout mezinárodně prověřené benchmarky nejčastějšího výskytu rizik podvodů v organizaci. Použili jsme výstupy

kteřé již v minulosti v podniku nastaly. S tím nám pomohl spolupracující risk manažer a interní auditoři, kteří doplnili naši práci o své praktické zkušenosti s podvodů, kteřé již byly auditem šetřeny.



z analýzy americké asociace ACFE a vytvořili tzv. Fraud Universe. Podnikové podvodů se třídí do třech společných skupin, kteřé se zpravidla v praxi vyskytují. Jedná se o manipulaci s finančními výkazy, korupci a zpronevěru aktiv. Každá ze skupin se pak rozpadá do detailnějšího třídění podle charakteristiky daného typu podvodu.

Vzali jsme jednotlivé kategorie a charakteristiky podvodných jednání a pasovali jsme je do podmínek naší organizace. To nám umožnily více než dvacetileté pracovní zkušenosti jak z manažerských, tak auditorských pozic v této i dalších podobných firmách. Ne všechny podvodů se nám podařilo umístit, některé se ukázaly jako irelevantní. Přesto náš vytvořený Fraud Universe obsahoval 142 typových podvodů, u kterých bylo potenciálně možné, že v organizaci nastanou.

V druhém kroku jsme přistoupili k vytvoření katalogu rizik podvodů, kteřé stojí za to hodnotit a následně řídit. Zde jsme se opírali o vlastní historii podvodů,

Dalším zdrojem pro výběr do katalogu rizik podvodů byly fraud risk scénáře. Zamýšleli jsme se nad jednotlivými kategoriemi aktiv firmy a pokusili jsme se myslet jako podvodník. Co by stálo za to ukrást? Tady se vracím k mé úvodní poznámce, ano, i tento přístup k pohledu na potenciální

„Použili jsme výstupy z analýzy americké asociace ACFE a vytvořili tzv. Fraud Universe“

podvodů v organizaci je legitimní. Kromě toho jsme nemohli opomenout i pohled manažerů ve firmě. Měli jsme možnost se několika z nich zeptat na jejich zkušenosti, a to nám obohatilo rozsah rizik podvodu zahrnutých do katalogu.

Přesto opakují naši zkušenost. Zásadní je vypracovaný benchmark podle metody ACFE a zkušenost členů projektového týmu při hodnocení relevance rizik podvodů vůči dané organizaci.

Výsledkem této fáze identifikace podvodů bylo zpracování samostatného katalogu s 22 riziky podvodů, jejich popis na kartách rizik a určení vlastníků rizik podvodů. Možná by vás zajímalo, která rizika podvodů se v katalogu rizik objevila. Pokud bych to měl shrnout, 15 z nich bylo z kategorie zpronevěry, 5 bylo z kategorie korupce a 2 byly z kategorie manipulace s finančními výkazy.

MAPOVÁNÍ RIZIK PODVODŮ

Bezprostředně po fázi identifikace rizik podvodů jsme přistoupili k jejich vyhodnocení. Nevytvářeli jsme žádnou speciální metriku, ale provedli jsme kvalitativní hodnocení na užívané pětistupňové škále, a to jak co se týká dopadu rizik podvodů, tak pravděpodobnosti jejich projevu a úrovně nastavených kontrol. Možná vám to přijde jednoduché, ale řekněme si, co byl účel hodnocení? Umístit rizika podvodů na mapě rizik podle významnosti, čili určit prioritu pro jejich řízení. Zdroje na preventivní kontroly budou uvolněny především na nejvýznamnější rizika, tj. na rizika s největším dopadem, četností a nízkou úrovní řídicího a kontrolního systému.

Vlastní hodnocení jsme tentokrát při prvním mapování rizik podvodů provedli brainstormingem v rámci projektového týmu, přičemž jsme si výsledné hodnoty jednotlivých parametrů i rizikové skóre, kteřé zařazovalo riziko podvodu do příslušné skupiny dle významnosti, nechali posoudit od příslušných vlastníků

rizik. Pochopitelně, pokud nesouhlasili s naším hodnocením, což se i stávalo, a pokud to dokázali zdůvodnit, zohlednili jsme jejich názor a hodnocení příslušného rizika podvodu jsme upravili.

Je zajímavé, že po provedeném hodnocení se nám žádné riziko nedostalo podle významnosti do nejrizikovější skupiny, pouze 5 se jich dostalo do střední a zbytek do nejméně významné skupiny rizik

nebo citlivých informací nebo poskytnutí přístupu k těmto informacím třetí osobě za úplatu, přenesení nákladů spřízněného zákazníka zaměstnancem na vrub organizace, zadání zakázky spřízněnému dodav

aktualizována a doplňována. Pokud dojde v průběhu roku k identifikaci dalšího potenciálního rizika podvodu, zasílá ho vlastník rizika předepsaným způsobem do útvaru risk managementu ke sledování spolu s návrhem na opatření k nápravě.

„Zamýšleli jsme se nad jednotlivými kategoriemi aktiv firmy a pokusili jsme se myslet jako podvodník“

podvodů. Je to tak špatně? Byli jsme moc hodní? Myslím, že ne. Pokud by se nyní nějaké riziko podvodu ukázalo jako vysoce rizikové při využití platné metodiky, mohlo by se vedení logicky zeptat. A proč jste to již neidentifikovali dříve, proč až nyní?

Výstupem této fáze hodnocení rizik byla vytvořená mapa rizik podvodů. Pokud si myslíte, že mezi nejrizikovější patřily nějaké nové netradiční podvody, patrně vás zklamalo. Jednalo se o standardní ohrožení, se kterými se může setkat řada z vás. Do této skupiny bylo zařazeno zneužití kompetence zaměstnance při upřednostňování požadavku zákazníka za úplatu, zaměstnancem dovolený odběr bez měření a fakturace za úplatu, poskytnutí důvěrných

vatelů bez konání výběrového řízení, resp. zmanipulování výběrového řízení.

AKČNÍ PLÁN OPATŘENÍ K ŘÍZENÍ RIZIK PODVODŮ

Významnou součástí projektu byla příprava reakce managementu na vyhodnocená rizika podvodu a návrh opatření k jejich minimalizaci. Především šlo o posílení kontrol, ať už přenastavením postupů, rozdělením procesů, dodatečnou autorizací, nebo automatizovanými kontrolami. Přijaté akční plány nápravných opatření jsou sledovány v útvaru risk managementu, kam jsou zasílána také pravidelná pololetní vyhodnocování jejich plnění. Pokud nejsou opatření dostatečná, jsou pak následně

Co osobně považuji za nejvýznamnější pro úspěšnou realizaci mapování rizik podvodů, je podpora ze strany vedení a vlastníků rizik. V našem případě bylo vedení průběžně informováno o jednotlivých krocích při identifikaci, hodnocení a přijetí opatření k řízení rizik podvodů. Nešlo jen o jednostranný tok informací, ale do průběhu prací se vrcholoví manažeři aktivně zapojovali a dávali k němu své připomínky a návrhy. Bez spolupráce s nimi by nebylo možné celý projekt v plné šíři podnikových procesů tak úspěšně dokončit.

Komunikace proběhla i vůči ostatním zaměstnancům. V rámci vnitřní komunikace byly publikovány články o naplňování programu Etika a integrita, včetně nastavení systému a výsledků provedeného mapování rizik podvodů. Uvědomovali jsme si, že orientace zaměstnanců v této problematice je významným preventivním nástrojem zabraňujícím projevu těchto rizik.

Ještě bych se chtěl zmínit o iniciativě, kterou jsme provedli v rámci závěrečných prací projektového týmu. Ta rizika podvodů, která jsme vyhodnotili ve střední významnosti, jsme podrobili detailnější analýze, identifikovali jsme, kde a jak k nim může dojít, a následně jsme se zabývali vymezením cílů řízení a kontroly, které by management měl uplatnit k tomu, aby tato rizika byla minimalizována. Z takto provedené analýzy pak bylo možno stanovit zaměření a cíle auditů, které jsme navrhli zařadit do následujícího ročního auditního plánu. Zapojení auditorů do práce s výsledky projektu jim pomohlo pochopit, na co se mají ve své auditní činnosti zaměřit, jak hodnotit řídicí a kontrolní mechanismy snižující rizika podvodů a jak mají zachycovat signály, které detekují případný projev rizika.





BABKA K BABCE, BUDÚ KAPCE

Ludová múdrosť v názve článku nehovorí o stretnutiach našich starých mám v klube seniorov. Poukazuje na význam malých úspor. Avšak táto múdrosť platí aj opačne. Babka k babce, fuč sú kapce! Prieskumy v oblasti podvodného konania hovoria, že približne 5 % obratu firiem sa stráca v podvodoch. Obrat vašej firmy si viete ľahko zistiť a pravdepodobný objem peňazí, o ktoré vaša firma prichádza si vypočítate tiež veľmi ľahko. Zdá sa vám suma neuveriteľná? Priznám sa, že mňa to stále prekvapuje. Preto som hľadal zdôvodnenia, prečo sú sumy končiace mimo podnikový cash flow tak vysoké. Vypočul som si prednášku Dana Arielyho, profesora psychológie a behaviorálnej ekonomie, v ktorej uviedol výsledky zaujímavého experimentu. Účastníci dostali na riešenie 20 príkladov. Za každý správne vyriešený príklad im bol prislúbený 1 dolár. Na riešenie úloh dostali päť minút času. Keby mali dosť času, vyriešili by všetky príklady. Po piatich minútach však účastníci museli zložiť perá a vyhodnotiť svoje testy. Potom mali svoj test skartovať. Následne asistentovi oznámili počet správnych riešení. Ten im podľa počtu nahlásených správnych výsledkov vyplatil dohodnutú odmenu. Skartovací stroj však testy skutočne neskartoval a tak bolo možné experiment vyhodnotiť. Čo myslíte, ako sa chovali účastníci experimentu? Ľudia väčšinou hlásili šesť vyrieše-



Uvedomujem si, že tento experiment mal svoje limity. Ani ten najväčší podvod v experimente nemohol predstavovať stratu väčšiu ako 20 dolárov. Napriek tomu nám vyhodnotenie experimentu odkrýva poznanie, že aj drobné podvody nás môžu stáť skutočne nemalé peniaze. V podobnom experimente odmeňoval asistent účastníkov nie priamo peniazmi, ale plastovými žetónmi. Tie si účastníci

predmetom konania nie sú priamo peniaze, ale povedzme spotreba služobného auta, správnosť odpočtu elektromeru, či hypotekárne záručné listy?

V tejto súvislosti si spomínam na skutočné výroky, ktoré som si od ľudí v svojom okolí vypočul.

- ▲ „Cestovanie vlakom je výhodnejšie ako autom. Pri nedávnej služobnej ceste do Košíc som nešiel svojim autom, ale kúpil som si z vlastných peňazí lístok na vlak. Takto som si ušetril viac ako 1000 korún.“ (Len doplním, že náhrada za použitie súkromného vozidla na služobné účely, ktorú prijal od zamestnávateľa bola vyššia ako cena lístka na vlak.)
- ▲ „Vo faktúre z hotela neboli raňajky uvedené. Boli vlastne zadarmo. Preto si diéty krátiť nemusím.“
- ▲ „Je normálne, že nám dodávateľ zaplatí vianočný večierok s bowlingom. Predsa vždy sa to tak robilo.“
- ▲ A nakoniec jeden môj vlastný príbeh. Na služobnej ceste som použil taxi. Taxikár na účtenku vypísal o 25 % vyššiu

„Približne 5 % obratu firiem sa stráca v podvodoch“

ných príkladov, hoci väčšinou vyriešili len štyri. Experimentu sa zúčastnilo 30 tisíc ľudí. Dvanásť podvádzali vo veľkom rozsahu. Experimentátorov to stálo 120 dolárov. Osemnásť tisíc ľudí podvádzalo málo. Títo zvýšili náklady experimentu o 36 tisíc dolárov.

následne vymieňali za peniaze. Zmenilo sa ich správanie? Áno, zmenilo. Podvádzali dvojnásobne. Dôvod možno nájsť v tom, že svoje nečestné konanie si dokázali ľahšie ospravedlniť. Pri tomto experimente klamstvom získavali len plastové žetóny, nie peniaze. Ako to potom funguje, ak

sumu, ako som mu zaplatil, s odôvodnením „Aby ste z toho tiež niečo mali“. Zrejme taxikár mal bohaté skúsenosti, však? A že vám to pripomína nakupovanie v niektorých organizáciách? Určite by ste vedeli pridať ďalšie a ďalšie výroky, kedy nešlo o veľké sumy.

Ani v jednom prípade som nemal pocit, žeby by si títo ľudia o sebe mysleli niečo zlé. Že oni sú tí, ktorí robia podvod, či správajú sa neeticky. Keby si to mysleli, určite by o tom nerozprávali. Zakaždým som mal dojem, že považovali svoje konanie viac-menej za opodstatnené, logické či oprávnené. Prečo potom o tom hovorili? K odpovedi ma naviedla tretia kapitola knihy „Zbraně vlivu“ od sociálneho psychológa Roberta Cialdiniho. Kniha obsahuje informácie z veľkého počtu výskumov a hľadá vysvetlenia na ľudské chovanie. Po jej prečítaní som usúdil, že ľudia hovoria o svojom konaní, lebo im na veci tak trochu čosi nesedí. To, čo títo ľudia hľadajú u svojich kolegov, či známych, je sociálne schválenie. Potvrdenie toho, že konajú správne. Princíp sociálneho schválenia spočíva v sledovaní reakcie ľudí v rovnakom, či podobnom postavení na nejasnú situáciu. Dá rozum, že nik neočakáva moralistické reči. Skôr sa dá očakávať prikývnutie a prijatie rozprávania ako návodu pre vlastné správanie. Len málokto zareaguje „Ale veď to je podvod! To je neetické!“.



podvádzali málo, málo, málo a zrazu došlo k prepnutiu. Začali podvádzať veľa. Nazval to efektom „Prečo nie?“. Poskytnutím možnosti podvádzať experimentátori ponúkli ľahký spôsob, ako ospravedlniť svoje konanie: „Ak výsledky nekontrolujú, tak rátajú so zvýšenými nákladmi. Je to odmena navyše, za svoju námahu.“ V každej firme je nastavený vnútorný kontrolný systém na nejakej úrovni spoľahlivosti, zatiaľ čo v experimentoch neboli kontroly žiadne. Preto nás môže tešiť, že efekt „Prečo nie?“ v reálnych podmienkach nenastane tak

optimálne nastaveného vnútorného kontrolného systému. Ten má minimalizovať možnosť, že efekt „Prečo nie?“ nenastane alebo ostane povšimnutý.

Ako teda čeliť podvodom? Práve pochopenie ľudského myslenia a konania nám pomáha v prevencii pred neetickým konaním. Experimenty nám vo zvýraznenej podobe pomáhajú v ich poznávaní. Preto považujem výskumy spomínaných profesorov za veľmi užitočné.

Ľudia si nie vždy uvedomujú, že ich konanie môže byť považované za podvodné či neetické. Nachádzajú si ľahké ospravedlnenia na svoje konanie. Preto je potrebné o tejto téme hovoriť a odkrývať im, čo sa za ich konaním skrýva. Ueberá to ľuďom možnosť nachádzať ospravedlnenia. Dôležité je tiež hovoriť, že podvod nemožno tolerovať ani v malom rozsahu. Úspech možno dosiahnuť posilňovaním firemnej kultúry a otvorenou komunikáciou. Dôležité je definovanie hodnôt na firemnej úrovni, ale hlavne morálna sila jednotlivca s pevne ukotvenými hodnotami. Respondenti prieskumu spoločností Surveillance, TPA Horvath A&A a TPA Horvath Tax uvádzali úpadok morálnych princípov a hodnôt v spoločnosti ako jeden z najčastejších faktorov spôsobujúcich nárast podvodného konania. Preto dobrá správa je, že spomínané sociálne schválenie funguje aj v pozitívnom smere, v smere vylepšovania etického správania. A práve to je vhodné zúročiť pri upevňovaní firemnej kultúry. ▲

„Taxikár na účtenku vypísal o 25 % vyššiu sumu, ako som mu zaplatil, s odôvodnením ‚Aby ste z toho tiež niečo mali‘“

Takto sa malé podvodíky môžu nenápadne šíriť a mnohí ich začnú považovať za normálne. Sú nám mediálne známe veľké podvody, ale poznáme aj tie malé. A práve tolerancia k tým finančne malým podvodom, spolu s ich vysokou frekvenciou, usilovne dláždia cestu k tým veľkým. Dan Ariely vo svojej prednáške tiež hovorí, že urobili veľa rôznych experimentov, v ktorých ľudí nechali viac alebo menej podvádzať. Jednotlivci

zákonnite. Svoju rolu mohla zohrať aj anonymita 30 000 tisíc účastníkov, zatiaľ čo sociálne vzťahy vo firme ju neposkytujú. Tieto argumenty nás však nemôžu uspokojiť. Predpokladám, že pri svojej práci ste aj vy veľakrát počuli výroky typu: „To si nikto nedovolí urobiť.“ „Nie je možné, aby sa u nás niečo také stalo.“ „Čo som tu ja, nemali sme žiadne podvody.“ Napriek tomu k podvodom dochádza. A práve tu je ten moment, ktorý preukazuje dôležitosť



JAK REAGOVAT NA PODVOD?

Z celosvětového průzkumu hospodářské kriminality společnosti PwC uveřejněného v roce 2011¹ (Průzkum PwC) vyplynulo, že podvod nadále představuje závažný problém pro společnosti jak v České republice, tak i ve světě.

Ve svém článku bych chtěla ukázat konkrétní příklady, jak může firma umožnit zaměstnancům či třetím stranám oznámit podezřelé činnosti nebo transakce, a jaké následné kroky by měla v případě podezření na podvodné jednání učinit.

TROCHA ČÍSEL NA ÚVOD

Celkem 29 % společností v České republice se stalo obětí hospodářské kriminality, což je mírně pod průměrem jak regionu střední a východní Evropy (30 %), tak i pod celosvětovým průměrem (34 %). V porovnání s rokem 2009 se však jedná o mírný nárůst.

Škody způsobené podvodem jsou vysoké. Celkem 38 % respondentů z České republiky uvedlo, že celkové náklady, které musely nést v souvislosti s následky podvodu, přesáhly 100 000 dolarů. Je však důležité

mít na paměti, že následkem podvodného jednání nejsou jen finanční škody, ale také nepřímé náklady. Ty jsou obvykle těžce vyčíslitelné, ale jejich dopady mohou být stejně závažné. Mezi nejčastěji zmiňované patří především zhoršení morálky zaměstnanců.

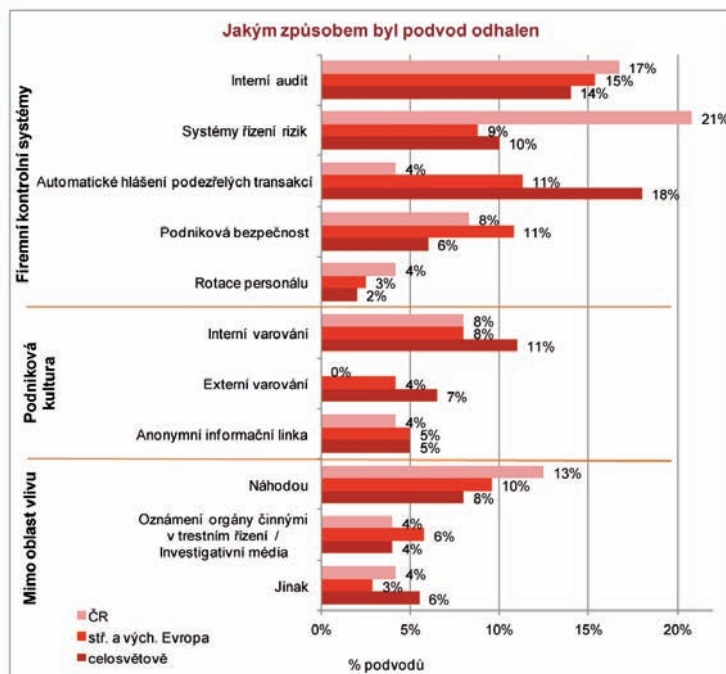
Ze své forenzní praxe mohou říci, že většinu podvodů páchají zaměstnanci. To souvisí mimo jiné se skutečností, že právě zaměstnanci znají nejlépe interní prostředí společnosti a vědí, jak fungují či nefungují její interní kontrolní mechanismy.

Tento fakt potvrzují i výsledky Průzkumu PwC, které navíc ukazují, že podíl zaměstnanců na spáchaných podvodech roste; z 50 % v roce 2009 na 67 % případů v roce 2011.

ODHALENÍ A NAHLÁŠENÍ PODVODNÉHO JEDNÁNÍ

Způsoby odhalení podvodů lze obecně rozdělit do tří kategorií: *odhalení prostřednictvím kontrolních systémů a mechanismů, odhalení díky varováním a odhalení náhodným způsobem.*

Zdroj: Celosvětový průzkum hospodářské kriminality – Česká Republika, PwC 2011



¹ Celosvětový průzkum hospodářské kriminality, PwC, 2011 (<http://www.pwc.com/gx/en/economic-crime-survey/country-supplements.jhtml>)

² Interní audit (17 %), Systémy řízení rizik (21%) Automatické hlášení podezřelých transakcí (4 %).

ANKETA ČIIA, o. s.

OTÁZKY

NOVÉ FORMY PODVODŮ A JAK NA NĚ

1. Jakou vidíte souvislost mezi současnou společenskou situací a množstvím a sofistikovaností podvodů?

2. Jaké máte zkušenosti s postupy a nástroji vedoucími k prevenci a odhalování podvodů v odvětví, ve kterém pracujete?

3. Jaká je Vaše představa o odborné přípravě auditorů v oblasti prevence podvodů?

Jiří Novák
Auditor s.r.o.

1. Ano. Současný společenský úpadek s sebou nese všechny negativní jevy včetně množství a sofistikovanosti podvodů.

2. V pojišťovnictví a bankovníctví mohou být nástroje velmi efektivní.

3. Příprava auditorů v oblasti prevence podvodů musí být zaměřena na odvětví, v němž auditor bude provádět zjišťování. Podle mého názoru je velký rozdíl mezi komerčním a státním sektorem. Pro auditory pracující ve státní správě je příprava úplně zbytečná.

Ilona Honsová
Vedoucí interního auditu
Městská část Praha 1

1. Přímou úměrou.

2. Je stále se co učit. Podvodníci jsou stále rychlejší a chytřejší.

3. Více se seznamovat s různými technikami podvodníků a systémem jejich odhalování – přednášky ve spolupráci s odborníky na toto téma, praktická cvičení.

Tomáš Sekera
Jednatel a bezpečnostní ředitel
GREENBERG Consulting, s.r.o.

1. Množství podvodů odpovídá společenské situaci, kdy celkové právní povědomí a pocit beztrestnosti i „normálnosti“

protiprávního chování je obvyklým. Sofistikovanost podvodů bych nepřeceňoval.

2. Důležitá je prevence ve smyslu nastavení postupů a provádění auditů i kontrol tak, aby k podvodu došlo ani nemohlo, resp. jen obtížně a za vynaložení úsilí. Kvalifikovaným podvodům zcela zabránit nelze.

3. Doporučoval bych odborně připravovat auditory ve smyslu forenzního, a nikoliv účetního auditu. Účetní podvody jsou jen částí podvodů.

Zdeňka Volkánová **Poradce** **OSVČ**

1. Lidé se chovají tak, jak vnímají směr ze shora: pokud vidí, že korupce, podvody a lži jsou tolerovány, začnou se postupně chovat podobně. Tedy ano, vidím přímou souvislost mezi současnou společenskou situací a množstvím podvodů.

2. Bohužel jsem se setkala s tím, že slovně je zájem mít „vše v pořádku“, ale následně jsem se setkala s nevolí, a dokonce i s nátlakem nic neřešit. Sama se věnuji metodice odhalování podvodů, a to na základě finančních výkazů. Jinak zkušenosti s interním kontrolním systémem ve firmě mám různé a celkem i protichůdné.

3. Osobně by mě zajímaly informace z mezinárodního prostředí. Dále právní návaznost a SW možnosti.

Blanka Störzerová **Interní auditor ve veřejné správě** **– senior** **Česká geologická služba**

1. V současné době kvůli amnestii se ocitli na svobodě nejen jednotlivci, ale i členové skupin podvodníků, kteří za podvodné jednání byli odsouzeni. Protože jsou zcela očištěni a pohlíží se na ně jako na bezúhonné, stává se situace nepřehlednou a roste riziko s velkou pravděpodobností, že množství podvodů bude narůstat. Tomu současná společenská situace nahrává.

2. Prevence podvodů je ošetřena ve vnitřních předpisech a metodických pokynech.

Je velmi pozitivní, že prostřednictvím kontrolních a detekčních mechanismů je odhaleno stále více podvodů; konkrétně 42 %² v roce 2011 (viz obrázek). Role interních kontrolních mechanismů, jako jsou interní audit či systém řízení rizik, a systémů detekce je tedy nesporná.

Na druhou stranu, nežádoucí činnosti, jako poškozování majetku, krádeže, podvody či uplácení, ale také jednání v rozporu s vnitřními předpisy nebo zneužívání svěřených dopravních prostředků a jiných zařízení, může odhalit jakýkoli zaměstnanec, odběratel či dodavatel, tj. i ty osoby, jejichž hlavní náplň práce nesouvisí s kontrolou či detekcí nestandardních nebo podvodných jednání.

Právě pro tyto případy je však důležité, aby zaměstnanci, a rovněž třetí strany, věděli, komu a jak mohou své podezření oznámit, a byly následně informováni, o tom, jak bylo s jejich oznámením naloženo.

JAKÝM ZPŮSOBEM JE MOŽNÉ **PODEZŘENÍ OZNÁMIT?**

Možnost oznámit podezření zcela nezávisle osobě je důležité zejména v případech, kdy se týká nadřízeného daného ohlašovatele, či dokonce vedení společnosti.

Oznamovatelům je možné dát k dispozici různé nástroje, jak podvodné jednání či podezření nahlásit. Může se jednat o speciální telefonní linku, email či elektronický formulář.

Každý způsob má svá pro i proti. Záleží tedy na rozhodnutí dané společnosti, jaký nástroj pro oznamování zavede. Při jeho volbě by však měla být brána v úvahu velikost společnosti, typ oznamovatele, jemuž bude nástroj zpřístupněn (pouze zaměstnanci či i externí subjekty), a také dostupnost jednotlivých řešení předpokládanému oznamovateli.

Pokud se společnost rozhodne, že nebude žádný specifický nástroj pro oznámení zavádět, má oznamovatel vždy možnost se písemně nebo telefonicky obrátit na vybrané členy vedení, dozorčí rady, komise pro audit či jiné nezávislé komise anebo útvaru v rámci společnosti.

V případě, že je daná společnost součástí mezinárodní skupiny, možnosti pro nahlášení se rozšiřují také o různé komise a útvary mateřské společnosti.

CO S OZNÁMENÝM PODVODEM?

Nehledě na způsob, jakým dojde k oznámení nepoctivého jednání nebo porušení pravomoci, jeho odhalení či vzniku podezření, je nezbytné, aby se s ním dále efektivně a bezodkladně pracovalo.

Hlavními důvody pro bezodkladné jednání jsou:

- ▲ zjistit, zda je obvinění nebo podezření opodstatněné;
- ▲ zajistit dostupné důkazy v tištěné i elektronické podobě takovým způsobem, aby mohly být použity v případném soudním nebo jiném řízení;
- ▲ jestliže se podezření či obvinění potvrdí, je třeba posoudit jeho finanční i nefinanční dopady a právní riziko a stanovit případnou strategii pro jednání s příslušnými zaměstnanci či třetími stranami, a případně zvážit zapojení externích poradců či státních orgánů;
- ▲ přijmout preventivní opatření s cílem zastavit podvodné jednání a zabránit jeho případnému opakování;
- ▲ podniknout takové kroky, aby mohlo být zahájeno disciplinární, občansko-právní nebo trestní řízení proti těm, kteří se podvodu dopustili, nehlédě na jejich funkci a postavení.

ZÁVĚREM

Systém pro oznamování podvodů či podezření může být velice účinným prostředkem boje s hospodářskou kriminalitou ve společnostech. Pokud však má být efektivní, je nutné:

- ▲ zajistit ochranu osob, které na nesrovnalosti upozornily;
- ▲ určit osobu s dostatečným mandátem a zkušenostmi, která bude celý proces oznámení a následného šetření koordinovat či zastřešovat;
- ▲ zaměstnancům vysvětlit, jak přesně mají v nastalé situaci postupovat a s kým ji mohou konzultovat;
- ▲ pravidelně informovat o existenci nástrojů pro oznámení a o tom, jak informační linka funguje, jaké problémy byly touto cestou odhaleny a jak byly/budou vyřešeny.

Aby společnost mohla efektivně pracovat se zjištěnými podezřeními, měla by mít vytvořený, a hlavně fungující standardizovaný postup, který definuje, jak se má s danou informací pracovat, kdo je odpovědný a podobně.

Důvody jsou nasnadě: systematický a koordinovaný postup na základě konzultací se všemi relevantními útvary zabrání ukvapenému potrestání, které by se mohlo obrátit proti společnosti. Zároveň snižuje riziko, že budou naopak zvýhodňovány některé osoby. Současně také zabrání podniknutí nepřiměřených kroků, které by mohly vést ke ztrátě důkazů či jejich znehodnocení pro případné občansko-právní nebo trestní řízení.

INTERVIEW S PAVLEM JANKECHEM

Je podvodné jednání skutečnou hrozbou pro společnosti?

Podle výsledků posledního Celosvětového průzkumu hospodářské kriminality provedeného společností PwC z roku 2011 až 75 % společností v České republice, které se staly obětí hospodářské kriminality, uvedlo jako formu incidentu majetkovou zpronevěru. Majetková zpronevěra byla v průzkumu definována jako krádež majetku společnosti pro osobní obohacení.

Myslíte, že opatření, která společnosti využívají proti podvodům, jsou dostatečná?

V současné době společnosti využívají primárně preventivní opatření. Toto ale zvyšuje riziko, že podvod zůstane déle neodhalen. Naše zkušenosti ukazují, že podvod je obvykle identifikovaný až po dvou letech trvání. Dopady takového podvodu mohou být opravdu závažné, a není to jenom finanční ztráta. Ohrožena je také reputace společnosti, morálka zaměstnanců nebo obchodní vztahy s dodavateli.

Co teda společností doporučujete?

Preventivní opatření jsou určitě potřebná a užitečná. Doporučujeme ale společností i použití detekčních metod, například formou datových analýz. Použití detekčních opatření napomůže dřívější identifikaci, a tím i snížení ztrát.

Jaké datové testy máte na mysli?

Velice často se používají detekční metody, kde se na identifikaci podezřelých transakcí testují předem definovaná pravidla, jako například zaokrouhlené částky faktur, postupná čísla faktur nebo zaúčtování mimo standardní pracovní hodiny. Ale i tyto tradiční detekční metody mají své limity. Problémem je, že toto nejsou nezbytně neobvyklé události – tím pádem výsledkem je dlouhý seznam výjimek s velkým množstvím falešných upozornění („false-positives“), což vede k vysokým nákladům na vyšetřování. Navíc, tato pravidla jsou už dobře známa, takže podvodník se jim může lehce vyhnout.

Pavel Jankech, CISA, CFE je senior manažerem v oddělení forenzních technologií v pražské kanceláři PwC, kde se specializuje na oblast zpracování a analýzy elektronických dat. Má více jak 10 let zkušeností v oblasti datové analýzy, forenzní počítačové analýzy, electronic discovery (příprava dokumentů pro potřeby vyšetřování a soudních sporů), poradenství a auditu informačních technologií. Pracoval na řadě projektů nejen v rámci Evropy, ale i celosvětově.



Jakým způsobem se dá těmto omezením vyhnout?

Na základě našich zkušeností z vyšetřování je možné kategorizovat podvodné jednání v každé specifické oblasti. Každý z typů podvodů zanechává jinou „stopu“ v datech. Použitím pokročilých analytických technik a vizualizací lze identifikovat různé vzorce chování, které odpovídají těmto stopám. Tento přístup je možné použít proaktivně pro identifikaci možných slabých kontrolních oblastí ve společnosti, případně reaktivně při vyšetřování konkrétního incidentu.

O jaké pokročilé analytické techniky se jedná?

Jedná se o pokročilé statistické metody, případně techniky data miningu. Tyto mohou pomoci identifikovat v datech skryté vzory chování. Každý ze vzorů vypovídá o chování dodavatele nebo uživatele a je porovnán se standardním chováním v datové množině. Neobvyklé nebo anomální vzory naznačující podvod jsou následně vyšetřeny. Pomocí kombinace technik pro vizualizaci dat detailních znalostí o firmě se vyšetřování zaměří právě na neobvyklé nebo anomální vzorce chování. Výsledky detailního vyšetřování se zpětně použijí ke zvýšení přesnosti vyhledávacího algoritmu.

Jaká data jsou pro tento typ testování zapotřebí?

V průběhu přípravné fáze projektu je potřeba na základě specifik společnosti a existujících kontrol identifikovat, jakým způsobem by k podvodu v rizikové oblasti mohlo dojít. Tak zjistíme, kde máme s hledáním podvodu začít. Hlavním zdrojem jsou většinou data z ERP a účetních systémů, případně skutečné peněžní toky získané přímo z bankovních výpisů.

Závěr

Datově orientovaný přístup k detekci podvodného jednání může odhalit podvod rychleji a efektivněji než tradiční metody. Je potřeba brát v úvahu komplexní dopad podvodného schématu na data, a ne pouze individuální transakce.

3. Myslím, že teorie jsme měli dost, ale příkladů z praxe, to by bylo to, co bychom potřebovali slyšet.

Alice Kateřina Visolajská
DAIKIN Industries
Czech republic s.r.o.
Senior Specialist, Interní auditor

1. Tak jakýkoliv podvod je až následek určité nerovnováhy. Současná společenská situace odráží nerovnováhu v nastaveném světovém systému a toto vidím jako příčinu mnoha negativ a spouštěcí impuls pro podvody jako takové. Tím, že existují vyspělé technologie, všude přítomná globalizace, je zcela zřejmé, že s tím mimo jiné ruku v ruce roste též množství a důmyslnost podvodů.

2. Určitě mezi účinné nástroje lze jmenovat systém interních kontrol. V našem případě v rámci J-SOX. A nepochybně dodržování principů: tzv. „double signature rules“, „4 eyes principle“, „segregation of duties“ atd. Sdílení informací a zkušeností v rámci koncernu v této oblasti.

3. Samozřejmostí by mělo být neustále sledování vývoje v tomto směru, a pokud možno se účastnit pravidelných školení či setkání, kde by bylo možné vzájemně hovořit o zkušenostech a konkrétních případech či studiích. Otázkou však je, zda by společnostmi byly ochotné o těchto záležitostech hovořit, neboť to řada z nich může vnímat jako přiznání vlastního selhání či pochybení.

Petr Vavřínek
Head Auditor
Komerční banka, a. s.

1. Pokud se zaměřím na podvody velkého rozsahu ve finančním světě, domnívám se, že historie se opakuje, např. Charles Ponzi (1920) a Bernard Madoff (2009), Nick Leeson (1995) a Jerome Kerviel (2008) nebo Enron (2001) a AIG (2006). Bez ohledu na technologický vývoj, morální hazard a asymetrie informací přetrvává i v současnosti a považuji je za hlavní příčinu závažného podvodného jednání. Bohužel musím konstatovat, že tyto typy podvodů v moderní společnosti spíše nabývají na rozsahu, viz nedávný skandál s kotací sazby LIBOR.



NOVÉ DRUHY PODVODŮ A JAK NA NĚ

2. V praxi se zabývám více prevencí podvodů než jejich odhalováním. Provádíme audity správného nastavení a funkčnosti kontrol v souladu s nejlepší praxí, např. pro riziko „rogue trading“ pracujeme s publikacemi britské FSA a americké FINRA, které mají globální význam. Dále se snažím čerpat informace o aktuálním vývoji v odvětví, odhalených podvodech a jejich příčinách.

3. Nechám-li stranou forenzní auditory, domnívám se, že vhodné školení, zvolené s ohledem na typ společnosti a zkušenosti auditora je stejně důležité jako aktivní sebevzdělávání.

Robert Kačer

Jednatel

DUCK Consulting, s.r.o.

1. Souvislost vidím zejména se zvyšující se poptávkou po odhalování podvodů. Množství podvodů je dle mého názoru konstantní, zvyšuje se pouze jejich odhalování. Čím více se daří odhalovat jednoduché podvody, tím je podvodné jednání sofistikovanější.

2. Dobře nastavený kontrolní systém je prvotním předpokladem k prevenci podvodů. U odhalování je důležité vědět, kde může nastat chyba a čeho se dá v procesu zneužít.

3. Auditor by měl mít v první řadě kritické kontrolní myšlení, umět rozlišit důležité od méně důležitého a měl by mít znalost psychologie, protože podvody provádějí vždy lidé.

Radim Osuch

Interní auditor

OKD, a.s.

1. Zkoumání korelací mezi počtem podvodů a pozicí vládnoucí strany v rámci politického spektra by mohlo být zajímavým námětem pro čtenářsky vděčnou studii, který však raději přenechám politologům nebo sociologům. Co se týče sofistikovanosti podvodů, žádný zásadní vývoj jsme nezaznamenali, nejběžnějším schématem je stále obejití řádného výběrového řízení a zadání zakázky či objednávky dodavateli napojenému různými typy vazeb na osobu objednatele. Zda se z toho dají vyvodit závěry o intelektuálním nebo etickém vývoji

Stanovit, co je novým podvodem, a odhadnout trendy vývoje podvodů je i pro forenzního vyšetřovatele nelehká záležitost. Každý podvod, i ten dávno známý, může být v jednotlivých segmentech podnikání a typech společností vždy něčím specifický a jedinečný. Pokusím se proto popsat alespoň několik podle mne nových, zajímavých a zároveň nebezpečných schémat, spáchaných zejména tzv. bílými límečky, se kterými přicházím při vlastním šetření do kontaktu.

VYVÁDĚNÍ MAJETKU Z FIREM PŘED ÚPADKEM

Podle společnosti Creditreform bylo v roce 2012 podáno na firmy podnikající v Česku téměř 8400 insolvenčních návrhů, což je o 24 % více než v roce 2011. Počet konkurzů rovněž vzrostl z 1800 na 1900. Creditreform ani letos neočekává pokles počtu insolvenčních návrhů, přičemž se počet konkurzů bude zvyšovat zejména u malých a středních firem. Tato hrozivá statistika růstu insolvencí poukazuje také na daleko závažnější problém – na předpokládaný nárůst podvodů spojených s insolvencí a úpadkem firem. Mezi nově odhalené podvody patří různé kreativní způsoby vyvážení majetku z firem před úpadkem. Jejich nebezpečnost pro obchodní partnery, financující instituce či vlastní zaměstnance spočívá v tom, že pachatelem bývá ve většině případů vlastník nebo člen vedení, který má o vybraném majetku dostatek informací a chce se jeho vyvedením na úkor firmy obohatit. Tento pachatel se musí postarat o zamaskování vyvážení, případně o zmišení z účetních knih. Konečnými uživateli majetku se pak často stávají rodinní příslušníci, známí nebo jiné osoby blízké pachatelů. Mezi takovéto podvody může patřit:

- ▲ vytvoření nepřehledných transakcí s důvěryhodným obchodním záměrem. Pachatelé se vždy postarají, aby tyto transakce, jejichž úspěch závisí na dodržení budoucích smluvních podmínek, jako jsou např. nerealné splatnosti či termíny dodání, nebyly v plánovaném rozsahu uskutečněny.
- ▲ vytvoření dlouhodobých budoucích závazků vůči spřízněné společnosti.

Pachatel například vytvoří nájemní vztah na období 20 let, který pak jednorázově uhradí pronajímateli peněžním transferem.

- ▲ pronájem a prodej majetku za nevýhodných podmínek, například vypovězení leasingových smluv těsně před jejich ukončením s následným prodejem za cenu zbyvajících splátek leasingu. Společnost přestane několik měsíců před vypovězením smluv hradit splátky, což brzy dospěje k vypovězení smlouvy a odebrání majetku leasingovou společností. Ten je následně rychle odprodán za ceny výrazně nižší, než jsou ty tržní.

KLÍČOVÝ MANAŽER KONKURENTEM

Tento podvod spočívá v tom, že zkušený zaměstnanec s rozhodovacími pravomocemi (často je jím obchodní ředitel) vytvoří ve společnosti svého zaměstnavatele paralelní podnikatelskou strukturu (včetně jiných zaměstnanců, kontaktů a obchodních partnerů), kterou po čase přesune do nově založené společnosti. Tato nová společnost, do které se přesunou klíčoví lidé bývalého zaměstnavatele, posléze převezme obchodní know-how, získá na svou stranu část významných klientů a začne konkurovat předchozímu zaměstnavateli. Obrana před uvedeným jednáním není pro něj snadná, i když s pachatelem podepsal konkurenční doložku v manažerské smlouvě. Ta je pak buď obtížně vymahatelná, anebo výše pokuty zanedbatelná v porovnání se ziskem z nově založené společnosti.

ÚNIK CITLIVÝCH INFORMACÍ A JEJICH PRODEJ

Investice do zabezpečení dat a zlepšování kontrolního systému se ve firmách často zanedbávají. Připočteme-li k tomu pokles morálky a zvýšenou motivaci zaměstnanců získat dodatečné příjmy z nekalé činnosti, bývá krádež a prodej citlivých dat jedním z nejjednodušších schémat. Na trhu jsou sice k dispozici řešení, která umožňují zablokovat přístup nebo monitorovat aktivity zaměstnanců s přístupem ke citlivým údajům, pokud jsou však pachatelé rozhodnutí akci provést, žádný systém jim v tom nezabrání.

Dalším významným rizikem je podvodné získání a zneužití osobních údajů zaměstnanců a vytvoření fiktivních identit pro budoucí

pachatele. Vzhledem k množství údajů, které zaměstnanci o sobě a svém zaměstnavateli sdělují na sociálních sítích a veřejných diskuzních fórech a které kvůli nezabezpečenému systému mohou získat hackeři, jsou další odhalené případy velice znepokojující.

POMŮŽE JEDINĚ PREVENCE

Jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu je postoj vlastníků a vedení firem k prevenci podvodů. Ve firmách, kde si klíčoví lidé uvědomují hrozby, se je snaží také eliminovat. Tam, kde jsou pevně stanovená vnitřní pravidla, kde panuje nulová tolerance vůči podvodům a povědomí o trestu při jeho spáchání,

3) **Proveďte riziko výskytu jednotlivých podvodů.** Zaměřte se na ta největší rizika s největším negativním dopadem, resp. s vysokou pravděpodobností výskytu (například fakturační podvody nebo podvody v nákupu). Proveďte, zda jsou tato rizika pokryta kontrolními mechanismy. Pokud nejsou, zaveďte je.

4) **Zaveďte nástroje na prevenci a detekci podvodů.** Například důkladně prověřujte obchodní partnery, prověřujte existenci skrytě propojených společností, střety zájmů u dodavatelů a zaměstnanců, nebo se pokuste identifikovat nestandardní transakce v účetnictví.

„Zkušený zaměstnanec s rozhodovacími pravomocemi (často je jím obchodní ředitel) vytvoří ve společnosti svého zaměstnavatele paralelní podnikatelskou strukturu, kterou po čase přesune do nově založené společnosti. Investice do zabezpečení dat a zlepšování kontrolního systému se ve firmách často zanedbávají“

se výrazně zvyšuje odolnost vůči těmto hrozbám. Podobná opatření sice riziko nikdy úplně neodstraní, ale potenciálním pachatelům výrazně ztíží podmínky, aby se o ně pokusili. I jednoduché preventivní mechanismy tak mohou ve finále pachatele odradit.

1) **Vyhlaste kulturu nulové tolerance vůči podvodům.** Nastavte parametry očekávaného etického chování zaměstnanců – například ve formě etického kodexu, a pravidelně proškolejte celou firmu.

2) **Vzdělávejte vlastní zaměstnance** v oblasti rozpoznávání jednotlivých podvodů a nekalého chování. Umožněte zaměstnancům takové chování nahlásit prostřednictvím anonymní linky osobě, která tato podezření začne řešit.

5) **Chraňte svá data.** Na trhu jsou desítky řešení umožňující blokování přístupu nebo monitorování aktivit zaměstnanců s přístupem k citlivým údajům. Osobně však nedoporučuji spoléhat se jenom na ně. Když budou zaměstnanci motivováni ukradnout citlivá data, zanedbají dodržování pravidel nebo se oslabí jejich kontrola, úniku nezámezí žádný systém. Důležité je vytvořit pravidla na ochranu citlivých dat a důkladně zaměstnance proškolení z jejich znalostí. Zaměstnanci musí pochopit, jaké údaje jsou považovány za citlivé, co jejich ztráta bude pro firmu znamenat, jak by je měli chránit, jaké jsou jejich konkrétní povinnosti s daty spojené, apod. Určitě se vyplatí zavést kontroly a opatření – například omezující přístup každého zaměstnance jen k takovým informacím, které potřebuje ke své práci.

české společnosti, si netroufám odhadnout.

2. Prevencí podvodů je celý soubor postupů a nástrojů, jejichž výčet by přesáhl rozsah tohoto sloupku. Obrazně vše od řádného nastavení přístupových oprávnění do informačního systému až po aktivní systém zajištění ostrahy areálu podniku. V odhalování již spáchaných podvodů hrají nejvýznamnější roli podněty a oznámení podané přes linku důvěry, ať už písemně, telefonicky, nebo elektronickou poštou.

3. Rozsah a témata školení v oblasti prevence podvodů by měly směřovat k tomu, aby byl auditor po jejich absolvování schopen v průběhu jakékoliv auditní zakázky postřehnout či identifikovat příznaky podvodu nebo prostor pro jeho spáchání. Naopak na základě našich zkušeností příliš nedoporučujeme, aby se interní audit zapojoval do dalšího šetření či dokazování podvodu, vedení forenzních interview a podobných aktivit, tuto činnost je lepší přenechat externím specialistům.

ZÁVĚR

Stejně jako se neustále vyvíjejí nová virová onemocnění a mutují v těle člověka v závislosti na užívaných lécích, i v hospodaření firem denně vznikají nové druhy podvodů a jejich pachatelé se přizpůsobují existujícímu kontrolnímu systému. Jde o nekončící zápas, ve kterém nestačí jednorázové zavedení kontrolních opatření a přísná restrikce. Klíčem k úspěchu je vytrvalost, ale i odhodlání vedení a zaměstnanců odhalovat nekalé jednání a vylepšovat prevenční systém ve své společnosti. Žádná opatření sice riziko podvodů úplně neodstraní, ale potenciálním pachatelům významně ztíží podmínky, aby se o něco pokusili. I drobné a nenáročné preventivní mechanismy totiž mohou ve finále pachatele odradit.



VZDĚLÁVÁNÍ V OBLASTI PODVODNÉHO JEDNÁNÍ

Věřím, že každý z nás v pozici interního auditora již dávno pochopil, že pravidelná denní dávka obecných a odborných info nám dává šanci se udržet na nezbytné úrovni znalostí potřebných pro naši práci.

Když se náš maličký auditní útvar stal jednoho dne předmětem přezkumu jeho funkce velkou mezinárodní poradenskou společností, dozvěděli jsme se řadu zajímavých věcí, a jedna z nich byla, že máme omezenou kompetenci ve vyšetřování podvodného jednání.

Ve svém profesním životě jsem zažil 2 velké podvody a je pravda, že červené praporky mi nezaválaly, nutno dodat, že jsem v tu dobu nebyl ještě auditorem.

Na druhou stranu, když jsem se jím stal a výsledky jednoho auditního šetření z oblasti možností podvodného jednání se dotkly jednoho z ředitelů, reakce se dostavila hned druhý den a jeden z majitelů, tehdy velké německé energetické společnosti, si mě zavolaal a řekl ve vsí slušnosti „Herr Cerman bitte, wir brauchen hier nicht die Polizei.“

Od té doby jsem si začal hledat možnosti sebevzdělání v této oblasti, abych nepůsobil jako policajt, ale jemný a distinguovaný forenzní auditor. Asi jako vy všichni jsem byl konfrontován se snižujícím se rozpočtem na školení. Ale po krátké době jsem narazil na dvě, musím říci fantastické možnosti vzdělávání – obě byly poskytovány společnostmi z BIG four. Společnost Ernst and Young nabízela setkání ředitelů IA s možnostmi různých diskuzních témat a PWC pak „Fraud Forum“. Pro mě ta úžasná přidaná hodnota spočívala především v možnosti dostat info ze světa a pak vyměnit si své názory s lidmi ze stejné branže. A protože toto číslo časopisu je o podvodech, dovoluji mi prosím dát vám krátkou info o tom, co se lze dozvědět na Fraud Forum.

FRAUD FORUM

Je platforma pro sdílení znalostí a zkušeností manažerů a odborníků, kteří se ve své roli zabývají prevencí, odhalováním

a vyšetřováním podvodů v organizacích. Členy Fraud Forum se mohou stát finanční ředitelé a pracovníci finančních oddělení, interní auditóři, manažeri rizik a compliance, specialisté zabývající se bezpečností či vyšetřováním podvodů a podnikoví právníci.

CO ZDE LZE ZÍSKAT

- ▲ nejnovější odborné informace a aktuální zprávy o novinkách a trendech v oblasti prevence, detekce a vyšetřování podvodů,
- ▲ info o seminářích a diskuzních akcích o různých tématech spojených s podvody v organizacích,
- ▲ máte možnost se zapojit do průzkumů souvisejících s problematikou podvodů a získat podrobné závěry a výsledky těchto průzkumů a
- ▲ v neposlední řadě sdílení znalostí a výměnu zkušeností a názorů s ostatními členy.

Pokud budete uvažovat o návštěvě těchto schůzek, pak vězte, že členství je bezplatné a flexibilní. Každý člen se může účastnit jen těch aktivit, které jsou pro něj zajímavé, a jako prémii vám budou zaslány aktuální informace, analýzy a pozvánky na akce, které Fraud Forum pořádá.

Diskuzní témata, která již proběhla:

- ▲ Corporate Intelligence
- ▲ Forenzní interview

- ▲ Zajištění důkazních materiálů, včetně elektronických
- ▲ Výsledky šestého ročníku Celosvětového průzkumu hospodářské kriminality za ČR
- ▲ Případové studie vyšetřování
- ▲ Praktické příklady vyšetřování podvodu – nefinanční sektor
- ▲ Možnosti analýzy e-mailové korespondence zaměstnanců
- ▲ „Risking It All“ neboli „Hra o všechno“
- ▲ Postup při vyšetřování a problémy při jeho provádění
- ▲ Whistleblowing
- ▲ Průzkum názorů interních auditorů (mimořádné)

Tak, jak to je běžné v životě, některá témata mně nic neřekla a naopak další byla přínosná.

BŘEZNOVÉ SETKÁNÍ FRAUD FORA

Uskutečnilo se 5. 3. 2013 a tématem byla Trestní problematika právnických osob a možnosti prevencí. Jako host by měl vystoupit p. Ladislav Smejkal, local partner advokátní kanceláře White & Case.

Více informací najdete na webové stránce <http://www.pwc.cz/fraudforum>.

Nakonec bych chtěl všechny ujistit, že tento článek není placené info ve prospěch PWC, ale mé doporučení pro ty z vás, kdo mají chuť se něco více z této oblasti dozvědět.





INSIDE THE FRAUDSTER'S MIND

Few would argue that occupational fraud presents a daunting challenge for organizations. It affects virtually every industry, costs employers vast amounts of time and money, and can do widespread damage. In worst-case scenarios, fraud can decimate the organization's balance sheets and even lead to its demise. But why is fraudulent activity so pervasive? What motivates employees and executives to commit occupational fraud? Some may think it's driven largely by greed. To others, a lack of adequate internal controls is to blame. Both of these opinions actually contain an element of truth, but they are far from the complete answer. Greed, for example, is a natural human trait; all human beings are greedy to an extent. And there is no way to measure it, so the amount of greed has no predictive value. Moreover, believing that lack of internal controls causes fraud is wrong on two counts. First, most people won't commit fraud even in the absence of suitable control mechanisms. Second, organizations with solid internal controls still experience fraud. To grasp the real causes of fraud, internal auditors need to step away from the books and records long enough to examine why people do it; not just how. In short, they must get inside the fraudster's mind. One of the best ways to gain that kind of insight is to speak with those who've actually committed fraudulent acts. With that in mind, the Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) interviewed 10 convicted white-collar criminals last year for a video training program on understanding fraudsters' unique psyche. In their own words, these individuals described why they committed their crimes, shedding light on the real motivations behind occupational wrongdoing. The interviews reveal several key behaviors exhibited by the offenders, offering valuable lessons for internal auditors seeking to better understand the mind of the fraudster.

A SENSE OF ENTITLEMENT

Kenneth Kemp served as controller at a small company when he started having an affair — one that he could not afford. He subsequently began embezzling money by

“Auditors must step away from the books and records long enough to consider *why* — not just *how* — people commit fraudulent acts”

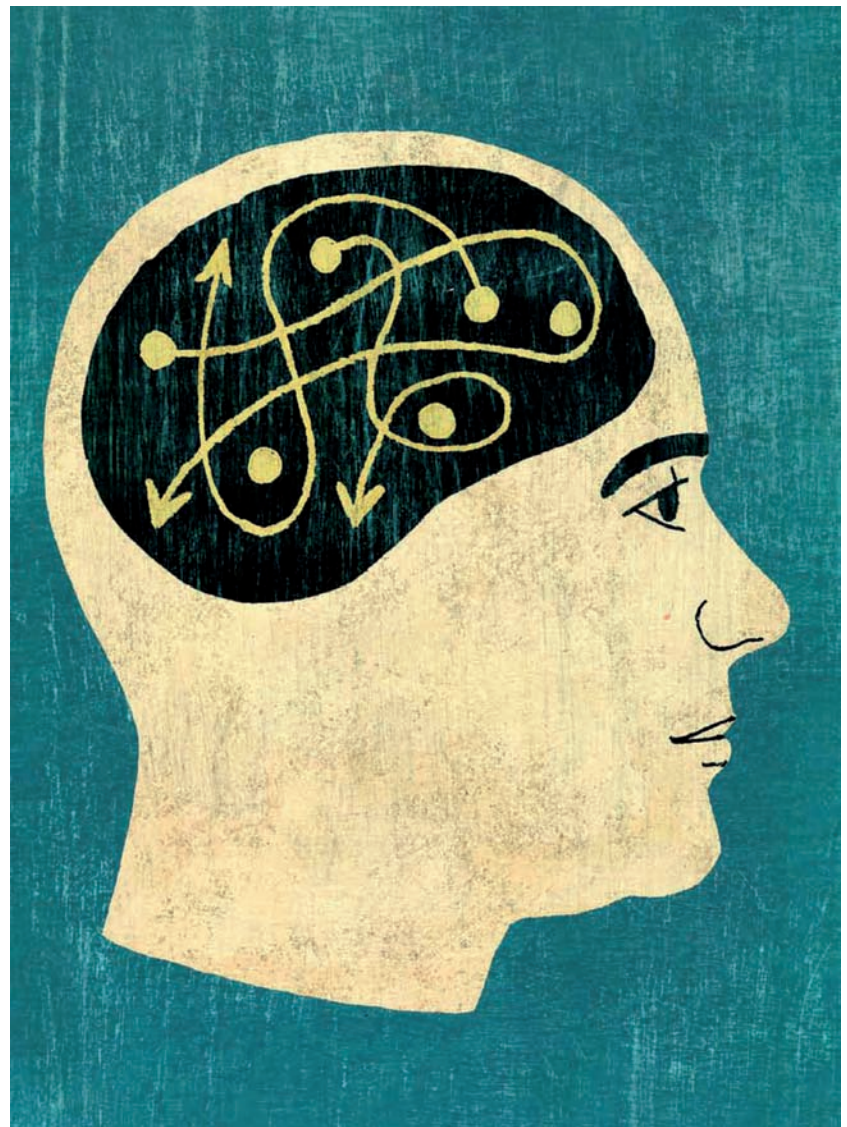


Illustration by James Steinberg

LESSONS FOR INTERNAL AUDITORS

The motivations behind fraud vary but are often predictable, giving those charged with helping to prevent fraudulent activity key insight. Audit practitioners can learn several important lessons, and help spot wrongdoing, by getting inside the fraudster's mind.

- » While fraudsters may look like ordinary people, they're not. In your day-to-day responsibilities, listen to more of what is being said by executives and employees. Don't disregard behavioral red flags if you come across them.
- » Books and records don't commit fraud; people do. The more auditors learn about fraudsters' thought processes, the better they'll be able to respond.
- » Elevated company rank does not necessarily equate to honesty. Business leaders are no more honest than anyone else.
- » One internal control, above all others, can make fraud more difficult to commit: segregation of duties. Those that keep the money shouldn't keep the books, and vice versa.
- » Teach people in your organization about how fraudsters think. More fraud is uncovered through tips and complaints than by all other methods combined. Let others in the organization be your eyes and ears.



VISIT
www.InternalAuditorOnline.org
to learn about additional behaviors commonly observed among white-collar criminals.

writing checks to himself. Kemp justified his actions by believing he was entitled to the money. He was a high-ranking employee who thought he was being underpaid. "So my success kind of overshadowed anything [else]," Kemp said. Like many who become addicted to fraud, he got careless. And when he let another employee reconcile the company bank account, she spotted the checks Kemp had written to himself and informed management. In turn, they notified law enforcement and Kemp was prosecuted. He received a probated sentence but didn't learn his lesson very well. He got a better job at a different company as a vice president by falsifying his résumé. Kemp wasn't there long before he received a promotion, but without the big raise that he felt he deserved. "I got upset so I started cutting checks to myself again to the level I should be compensated at," he said. But auditors uncovered his scheme and Kemp spent nearly a year in jail. The story of Kemp is not all that unusual. A recent study published in the journal *Proceedings of the National Academy of Sciences* suggests that people higher on the organizational ladder are more likely to behave unethically. "Elevated wealth status seems to make you want even more, and that increased want leads you to bend the rules or break the rules," lead author Paul Piff observed. The message for internal auditors is a simple one: Don't believe that occupational fraud is always motivated by need.

EXCESSIVE OPTIMISM

"I wasn't worried about the internal auditors catching the fraudulent activity that myself or some of my co-workers were involved with," said convicted fraudster Mark Whitacre. "All they would do if they caught a fraud like that would be to go to management." Whitacre shouldn't have been so optimistic; he was caught and served more than eight years in prison for embezzling US \$9 million from his employer, agricultural giant Archer Daniels Midland Co., where he was a vice president. But his rosy outlook was aided by the fact that he was high enough in the company to approve his own phony invoices for expense reimbursements. "I didn't have to do any cover-up when I submitted these invoices," he said. "I simply signed them and it got processed." If there is one single trait that stands out in criminals of all persuasions, it is "super optimism." From the bank robber to the bank embezzler, these people have convinced themselves that they won't get caught. This irrational thinking often hastens the offenders' downfall — their excessive confidence leads to lapses in judgment and often careless mistakes that bring about discovery of their misdeeds.

RATIONALIZATION

"I wanted to get my kids and my family everything they needed, material-wise; toys, stuffed animals, anything they wanted," said Barry Webne, another convicted fraudster.

He also was a controller for a small company, one without an internal auditor. According to the latest ACFE Report to the Nations, companies that are audited have significantly lower losses than those that aren't. Webne's scheme was the essence of simplicity: He set up a phony company and directed payments to it, stealing a total of US \$1.25 million. The losses were charged to various fictitious expenses. Part of Webne's rationalization was the belief that his employer didn't provide adequate oversight. "The company I worked for was typical of American companies," he said. "As long as the financial statements were turned in on time, nobody bothered us." Or, said another way, the company made it so easy to steal that they deserved it. He got caught when the company dismissed him as part of a cost-cutting effort. Webne served 63 months in prison. Rationalization is a common behavior among occupational fraudsters. That's because most of them were raised with the same set of values as most people — stealing is wrong. Hence, they need to call it something else. The rationalization doesn't have to make sense to anyone else; only to them.

PEER OR FINANCIAL PRESSURE

One of the most widely publicized financial statement frauds of the early 21st century involved HealthSouth, a medical services provider, and its founder Richard Scrushy. The founder had allegedly instructed his

senior executives to overstate revenue to the tune of US \$1.6 billion. The founder was criminally tried on 36 counts of fraud in 2004 and found not guilty on all of them, but in 2009 an Alabama judge ruled that Scrusby was civilly responsible for the fraud — where the burden of proof is much lower — and ordered him to pay US \$2.87 billion in restitution. Nonetheless, much of the wrongdoing was committed by the chief financial officer (CFO), Aaron Beam, who says he succumbed to the peer and financial pressure exerted by Scrusby to cook the books. “I did not really talk to Richard or challenge him,” Beam said. “I had learned from working with him for four years that he didn’t like to be told he couldn’t do something; he made it very unpleasant when you challenged him.” Although the CFO participated in the early stages of the accounting fraud, he couldn’t square his conscience with his conduct and left the company. But his early conduct had been uncovered by federal investigators. Beam confessed and served several months in federal prison. Conduct like Beam’s isn’t limited to executives or other financial professionals who receive pressure to overstate company earnings. It also occurs among rank-and-file employees who can’t pay their bills. Their financial pressures may stem from gambling losses, substance abuse, poor investments, or the desire to maintain a high standard of living — one that exceeds their means.

INSTANT GRATIFICATION

“I know I wanted to make a lot of money,” said con artist Steve Comisar. “And I figured I am going to take a short cut. I’m going to make some big money.” Unlike most of the fraudsters interviewed, Comisar conned people out of money for a living. He is currently serving his second stint in prison for duping investors in a get-rich-quick scheme. But he shares traits with many other people who commit fraud — whatever they want, they want now. These types of fraudsters typically display their wealth ostentatiously with expensive clothes, fine automobiles and jewelry, dream vacations, and lavish homes. Dennis Koslowski, the former CEO of Tyco, is a classic corporate example. He was legitimately earning several hundred million dollars a year, but that wasn’t enough; he and

his CFO, Mark Swartz, were convicted of stealing another US \$150 million and are serving long prison sentences.

LACK OF REMORSE

Justin Paperny was a stockbroker who cheated clients out of millions of dollars. But ultimately, the thefts became so large that he could no longer cover them when clients asked for their money back. Paperny cooperated with the authorities who investigated his fraud, but not because of a guilty conscience. “I only cooperated because I thought it might keep me out of jail,” Paperny said. “I didn’t really feel bad. I told the [U.S. Securities and Exchange Commission (SEC)] everything they wanted to hear — the truth.” Whitacre felt much the same way. “I didn’t feel guilty about it then because I felt like the company was stealing so much money that mine was miniscule compared to what they were stealing,” he said. “It really helped; it took some of the guilt away.” Lack of remorse can be a sign of sociopathic behavior. Sociopaths have a pervasive pattern of disregard for, and violation of, the rights of others.

DISREGARD FOR AUTHORITY AND RULES

Sam Antar was part of a family conspiracy — the entire clan cheated the U.S. government and investors through its Crazy Eddie electronics chain. Antar was the organization’s CFO and the cousin of Eddie Antar, the president and CEO. The fraud they committed is one of the most infamous and outrageous in recent history. “It’s not uncommon, you know, in a small business, that people are paid off the books,” Sam Antar said. “Nobody is denying it is

illegal. It was more like a casual thing, like an entitlement.” The reason the company paid employees off the books, of course, was to avoid payroll taxes. The family’s scheme involved listing Crazy Eddie publicly in an effort to reap untold wealth. But due to a feud among family members, someone informed the SEC that the company had overstated its inventory by approximately US \$50 million. Eddie Antar went to prison, and several family members now have criminal records. The family showed a complete disregard for rules and authority. “There was never a morality issue that I can recall,” Sam Antar said. “Committing fraud was just like another part of life.” Not all rule-breakers commit fraud, but most fraudsters are rulebreakers — and there are no audit programs to detect this type of behavior. Nonetheless, auditors should realize that if they observe an employee or executive consistently taking shortcuts or trying to “beat the system,” they just might be seeing the tip of the iceberg.

EARLY DETECTION

Those tasked with helping to detect occupational fraud are bound to be less effective if they believe the numbers will always provide the first clues to wrongdoing; they rarely do. Simply remaining alert to the behaviors commonly exhibited by white-collar criminals will enable better detection of fraud in its early stages — before catastrophic losses occur. ▲

SLOVNÍČEK

Fraudster	podvodník
Greed	nenasytnost, chtivost
Lack of internal controls	nedostatek vnitřních kontrol
Commit a crime	spáchat trestný čin
Fictitious expense	fiktivní náklady
Chief financial officer	finanční ředitel
To maintain a high standard of living	udržet si vysoký životní standard
To dupe	napálit, podvést
Infamous	nechvalně známý
Outrageous	pobuřující, překračující všechny meze
To remain alert	zůstat ostražitý
Rule-brakers	lidé porušující pravidla



Autoři působí jako inspektoři kontroly obezřetnosti Sekce dohledu nad finančním trhem České národní banky.

POZNATKY ČNB Z VÝKONU DOHLEDU NAD POJIŠŤOVNAMI

FINANČNÍ UMÍSTĚNÍ

V minulém čísle jsme stručně představili riziková místa v oblastech likvidace pojistných událostí a technické rezervy. Další oblastí, kde jsou pojišťovny vystaveny významnému riziku, je finanční umístění technických rezerv, konkrétně investice do investičních nástrojů a dalších aktiv. Tato oblast bude tedy předmětem našeho zájmu v tomto čísle.

Právními předpisy jsou stanoveny požadavky pouze na finanční umístění technických rezerv, jak si ale ukážeme dále v textu, nezbytné je věnovat pozornost i investicím alokovaným proti vlastnímu kapitálu pojišťovny. Pomineme-li regulační požadavky, je dodržování jistých pravidel investičního procesu v zájmu samotné pojišťovny a jejích vlastníků, neboť tím vytvářejí předpoklady pro omezení extrémních výkyvů v hodnotě investic.

DOKUMENTACE INVESTIČNÍHO PROCESU

Jak již bylo uvedeno v předchozí části článku, je i v tomto případě nezbytná řádná dokumentace celého investičního procesu. My se však zaměříme pouze na určité speci-

změna obhospodařovatele aktiv. V těchto případech by měly být doloženy a archivovány veškeré podklady, na jejichž základě k rozhodnutí došlo, jakož i samotný proces rozhodnutí (tj. kdo a jak hlasoval) včetně stručného záznamu diskuse. Taková dokumentace pak umožní zpětně rekonstruovat celý proces, což následně zjednodušuje vyhodnocení úspěšnosti investování.¹⁶

INVESTIČNÍ STRATEGIE

Zcela zásadní pozici v celém investičním procesu pak má přesná investiční strategie či politika, která jednoznačně vymezuje okruh povolených aktiv a rovněž limity na podstupovaná rizika. Absence takového dokumentu či nejasnosti v definici povolených aktiv a limitů mohou vést k investicím, které pojišťovnu vystavují rizikům, která není ochotna či



„Další oblastí, kde jsou pojišťovny vystaveny významnému riziku, je finanční umístění technických rezerv“

schopna nést. Položkou, která bývá v dokumentaci investičního procesu často přehlížena, je dokumentace vlastních investičních rozhodnutí. V tomto bodě nejde ani tak o dokumentaci výběru konkrétních investic¹⁵, ale především o dokumentaci takových strategických investičních rozhodnutí, jako je změna investiční strategie či

schopna nést. V případě, kdy si pojišťovna nechává své portfolio obhospodařovat, je pak investiční strategie hlavním nástrojem pro řízení investičních rizik. V případech, kdy o jednotlivých investicích rozhoduje přímo představenstvo pojišťovny, se bohužel setkáváme s názorem, že investiční strategie je v tomto případě

dokumentem nadbytečným, leč není tomu tak. Poznatky z investiční praxe ukazují, že je to právě vhodná investiční strategie, která je podstatná pro celkový výnos z investic, a přestože je představenstvo oprávněno tuto kdykoli změnit, může stabilní investiční strategie pomoci představenstvu ke konzistentnímu rozhodování o investicích¹⁷. Existence investiční strategie rovněž napomáhá udržovat transparentní investiční proces, který v dlouhodobém horizontu vytváří předpoklady pro úspěšné investování.

Potřeba řídit rizika, a tedy disponovat investiční strategií pro finanční umístění technických rezerv, je zcela nesporná, jak však postupovat s investicemi alokovanými proti vlastnímu kapitálu pojišťovny? I zde je existence takového dokumentu zásadní¹⁸, byť struktura investic může být odlišná, neboť její cíle se liší od finančního umístění technických rezerv. Část portfolia investic proti vlastnímu kapitálu tak například může být tvořena provozními budovami, ostatně i vybavení nezbytné pro provoz pojišťovny je financováno z vlastního kapitálu, i když tyto položky nelze v žádném případě

kryto, respektive jakého cíle má být alokovaným kapitálem dosaženo, a to i s přihlédnutím k situaci „po skončení“ stresovým testováním předpokládané krize. Je totiž velký rozdíl mezi tím, zda má kapitál zajistit „pouze“ krytí technických rezerv, či zda má zajistit solventnost pojišťovny i v případě definovaného stresu. Zvolení cíle tedy může ovlivnit i definici stresového scénáře.

Aby bylo stresové testování skutečně užitečné, je nutná detailní znalost předpokladů všech metod, které jsou pro stanovení zátěžové rizikové expozice použity tak, aby bylo vždy zajištěno, že výsledné číslo skutečně představuje extrémně nepříznivý vývoj. Například při použití známé metody hodnoty v riziku (Value at Risk – VaR) je nezbytné zohlednit citlivost této metody na délku časové řady, na jejímž základě je počítána. V případě relativně krátkých časových řad není zaručeno, že bude zachycen skutečně nepříznivý vývoj a skutečná míra rizikové expozice tak tedy může být podhodnocena. Předpoklad extrémního vývoje by měl být zohledněn i při nastavování časových intervalů, pro něž je dopad nepříznivého vývoje počítán (tedy implicitně časového horizontu, po němž nebude možno investici na trhu realizovat), protože likvidita jednotlivých trhů může být extrémním vývojem rovněž nepříznivě zasažena (zde pak hraje roli i koncentrace vlastnictví daného aktiva a možný okruh kupců). Jedná se samozřejmě jen o ilustrativní výčet rizikových faktorů, které by měly být v stresovém testování zohledněny. Pojišťovny by v každém případě měly své stresové testování konstruovat tak, aby reflektovalo specifické slabiny pojistného a investičního portfolia a zohledňovaly tak vývoj, vůči němuž je pojišťovna zvláště zranitelná.

INVESTIČNÍ RIZIKA

Pokud se dotkneme i jednotlivých rizik, pak dominantní roli má riziko úrokové a to jak čisté úrokové riziko (tj. změna obecné hladiny úrokových sazeb) tak riziko změny rizikové přírážky (spread risk, tj. riziko změny požadované prémie za podstupované riziko). Přestože druhé z uvedených je transformací rizika úvěrového, je

jeho dopad do tržní hodnoty aktiv (i těch pohyblivě úročených) vhodné řídit současně s úrokovým rizikem z důvodu obdobných postupů. Události nedávných let přitom ukazují, že právě změna chápání rizikovosti jednotlivých emitentů má zásadní dopad na tržní hodnotu jimi emitovaných dluhových cenných papírů. Možným způsobem zohlednění tohoto rizika je napří-

je navíc nezbytné zohlednit i likvidní hledisko, neboť realizace takové investice na trhu může být časově náročná. Obtíž je spojené s oceněním takových investic by pak měly vést k minimalizaci jejich objemu. Zcela samozřejmým je pak požadavek na schopnost ocenění všech investic v portfoliu pojišťovny ať již na základě dostupných tržních cen, či oceněním nezávislým na

„Potřeba řídit rizika, a tedy disponovat investiční strategií pro finanční umístění technických rezerv, je zcela nesporná“

klad analýza kombinovaného dopadu, přičemž v ideálním případě je analyzováno několik scénářů vývoje, kdy je měněna nejen výše sazeb ale i sklon výnosové křivky, to vše při zohlednění struktury portfolia i z hlediska emitentů. Samotné úvěrové riziko (riziko selhání dlužníka) je vhodné zvážit zejména při definici limitů na protistranu (které by vždy měly zahrnovat veškeré expozice), zejména je-li jako limitní faktor použit externí rating (striktně nastavený limit takto může vést k nucenému prodeji aktiva v okamžiku, kdy je jeho tržní cena pod největším tlakem). Průběžné sledování bonity emitentů dluhových cenných papírů v portfoliu je pak zcela samozřejmým požadavkem, přičemž samotné spoléhání na externí rating již v současnosti nemůže obstát. Pro měnové riziko je důležitým aspektem i schopnost pozici zavřít za přijatelných nákladů, limit by proto měl zohlednit i toto hledisko. Samotný měnový limit by měl obsahovat i definici povolených měn, respektive měn, v nichž mohou být denominována nakupovaná aktiva. Limit na akciové riziko by vždy měl reflektovat rizikovost daného trhu a rovněž by měl být obsažen požadavek na přiměřenou diverzifikaci akciového portfolia. V případě přímých investic do společností

emitentovi (přičemž v tomto případě musí pojišťovna znát způsob ocenění). Schopnost ocenit veškeré investice v portfoliu pojišťovny je v popředí zejména v případě investic do komplexních finančních instrumentů a nelikvidních aktiv. V těchto případech je třeba věnovat zajištění kvality stanovení hodnoty investice zvýšenou pozornost.

ZÁVĚREM

Není možné a nebylo ani naším cílem poskytnout čtenáři detailní návod jak k uvedenému oblastem přistupovat při analýze rizikových míst v příslušném procesu u konkrétní pojišťovny. Realita života je příliš barevná a mnohotvárná, než aby ji bylo možné pokrýt jednoznačnou regulací. Zásadní význam proto hraje analytický přístup interního auditora²⁰, který musí na základě vlastního expertního úsudku posoudit daný proces a identifikovat riziková místa. Náš článek je pokusem popsat tento vnitřní analytický proces, který aplikujeme na pojišťovny v rámci kontrol na místě a tím přispět k dalšímu zkvalitnění výkonu funkce interního auditu v oblastech, jimž jsme se stručně věnovali. Doufáme rovněž, že přispěje k většímu porozumění našeho přístupu a důvodům, které nás k němu vedou. ▲

¹⁵ V případě menších pojišťoven, kde o jednotlivých investicích rozhoduje představenstvo, by i toto, jednotlivé, rozhodnutí samozřejmě mělo být řádně dokumentováno.

¹⁶ Řádná dokumentace investičního procesu samozřejmě usnadňuje i identifikaci chyb, které byly v minulosti při investičních rozhodnutích učiněny, a tím se jim pro příště vyvarovat.

¹⁷ Ostatně i samotná frekvence změn v investiční strategii leccos naznačuje o kvalitě investičního procesu, neboť tato jako strategický dokument, by měla být měněna jen v případě, kdy dojde k materiální změně předpokladů (jak na straně pasiv tak co se týče podmínek na trhu).

¹⁸ Jak již bylo uvedeno výše, investiční strategie je jednou z hlavních komponent, ne-li hlavní komponentou, úspěšného investování.

¹⁹ Zde máme na mysli především časovou strukturu toků z uzavřených pojistných smluv, a to jak deterministických tak odhadovaných.

²⁰ Analogický požadavek je samozřejmě možno vztáhnout i na auditora externího.



AUDIT RIADENIA RIZÍK V PODMIENKACH MINISTERSTVA FINANCIÍ SR

Riadenie rizík v podmienkach Slovenskej republiky (ďalej len „SR“) rezultuje z ustanovenia § 8 zákona č. 502/2001 Z. z., o finančnej kontrole a vnútornom audite a zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon o finančnej kontrole“), v zmysle ktorého vedúci orgánu verejnej správy zodpovedá za zabezpečenie riadenia rizík tak, aby sa pri plnení zámerov a cieľov orgánu verejnej správy predchádzalo porušovaniu osobitných predpisov alebo medzinárodných zmlúv, ktorými je SR viazaná a na základe ktorých sa SR poskytujú prostriedky zo zahraničia.

„Overiť realizáciu riadenia rizík v podmienkach Ministerstva financií SR vyplynulo z požiadavky Výboru pre kontrolu a audit MF SR“

Overiť realizáciu riadenia rizík v podmienkach Ministerstva financií SR (ďalej len „MF SR“) vyplynulo z požiadavky Výboru pre kontrolu a audit MF SR (ďalej len „Výbor“), mimochodom jediný na ústredných orgánoch štátnej správy SR, ktorý na svojom 7. rokovaní odporučil vykonať vnútorný audit s týmto zameraním. Útvar vnútorného auditu MF SR promptne reagoval na odporúčanie Výboru, zaradil do svojho plánu a vykonal audit riadenia rizík. Riadenie rizík v pomeroch MF SR bolo nevyhnutné prioritizovať, nakoľko vedúci zamestnanci v súčasnosti čelia množstvu rastúcich rizík činností, chcú mať väčšiu istotu, že všetky potenciálne významné riziká sú identifikované a riadené. Audítorská skupina pri výkone auditu vychádzala z premisy, že riadenie rizík je kľúčovou zodpovednosťou vedúcich

zamestnancov. Samotná aktivita vnútorného auditu sa sústredila na identifikáciu stavu a potrieb oblasti riadenia rizík v pomeroch MF SR. Pri mapovaní stavu riadenia rizík bola použitá dotazníková metóda, ich analýza a následné audítorské rozhovory. Otázky v dotazníkoch boli zamerané na zmapovanie a zistenie skutočného stavu v oblasti riadenia rizík na organizačných útvaroch ministerstva, či je riadenie rizík zakomponované v procesoch, aké metódy identifikácie rizík sú uplatňované, ktoré metódy a postupy sú aplikované pri analýze rizík, ktoré riziká sú identifikované a riadené

v rámci organizačných útvarov. MF SR uplatňuje stratégie riadenia rizík relevantné pre príslušné vecné oblasti, napr. pre oblasť výdavkového cyklu štátneho rozpočtu, systémom riadenia nefinančných a finančných rizík, ktoré sú upravené dokumentom usmernenie riadenia rizík systému štátnej pokladnice. V projektoch MF SR sa aplikujú nástroje projektového riadenia, a zaoberajú sa systematickým riadením rizík, ich mapovaním, monitorovaním, aktualizáciou. Uplatňované stratégie riadenia rizík v jednotlivých oblastiach sú monitorované a pravidelne vyhodnocované a výsledky sú predmetom prerokovania príslušných rozhodovacích orgánov MF SR. V prípade identifikácie rizika, ministerstvo prijíma opatrenia za účelom ich minimalizácie. Z vykonanej analýzy dostupných referencií

a z odpovedí v testovacích dotazníkoch vnútorného auditu vo vzťahu k prostrediu jednotlivých organizačných útvarov vyplynulo, že v činnosti útvarov sú prvky riadenia rizík prítomné od etapy plánovania cez bezprostrednú realizáciu pracovných úloh. Najčastejšie, ako bolo overovaním na mieste preukázané, ide o procesy identifikácie, integrácie riadenia rizík s plánovaním činnosti, predovšetkým však reálny a praktický výkon riadenia rizík, účastníkov celého procesu a jeho praktický priebeh v prostredí organizačných útvarov. Na základe overenia dostupnej dokumentácie, analýzy a vyhodnotenia testovacích dotazníkov audítori skonštatovali, že u 88,9 % auditovaných subjektov zodpovedá ich existujúca organizačná štruktúra a procesy aktuálnym úlohám a zadaným potrebám, a je rozvíjaná podľa očakávania a odôvodnených potrieb. Vyhodnotením poskytnutých odpovedí k testovacím dotazníkom bolo možné konštatovať, že prevažná väčšina organizačných útvarov uplatňuje princíp integrovaného prístupu s dôrazom na riziká vyskytujúce sa v bežnej činnosti a zapojením všetkých zamestnancov v procese identifikovania rizík. Riadenie rizík má zakomponované vo svojich procesoch 100 % auditovaných subjektov s prihliadnutím na špecifiká útvaru, pričom zodpovednosti sa pridávajú majiteľom procesov. Až 88,9 % auditovaných subjektov uviedlo, že jeho zamestnanci sú pre účely riadenia rizík pripravení a profesionálne zdatní, avšak vzdelávacích aktivít k téme riadenia rizík, analýza rizík, kategorizácia rizík sa zúčastňujú alebo v minulosti zúčastnili zamestnanci v rozsahu 22 % organizačných útvarov. V procese riadenia rizík minimálne u 50 % auditovaných subjektov sú uplatňované všetky prvky riadenia rizík, t. j. identifikácia rizík, analýza a hodnotenie rizík, riešenie rizík, rozhodovanie o ich riešení a prijímanie opatrení, monitorovanie a vyhodnocovanie procesu riadenia rizík.

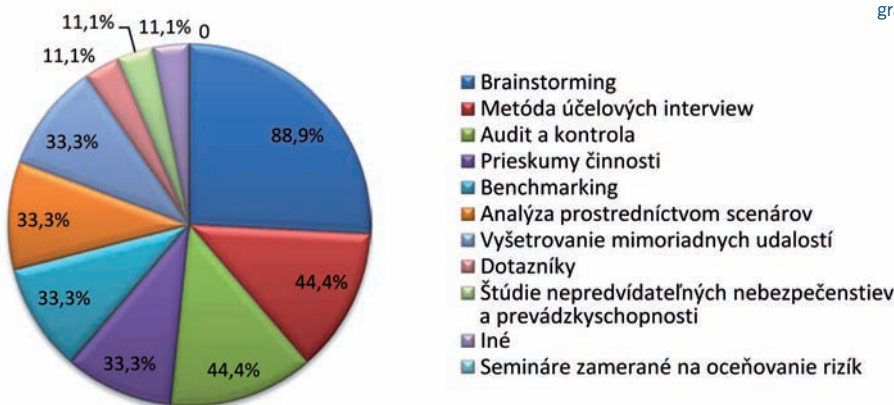
V rámci riadenia rizík organizačnými útvarmi najčastejšie uplatňované metódy identifikácie rizík sú uvedené v grafe č. 1., napr. metódu brainstorming využíva 88,9 % organizačných útvarov MF SR. Voľba použitej metódy je na rozhodnutí vedúceho zamestnanca. Analýzou odpovedí v testovacom dotazníku bolo preukázané, že všetky organizačné útvary majú aktuálne identifikované a riadené riziká, avšak iba 55,6 % útvarov disponuje zoznamom rizík alebo mapou rizík a súborom opatrení na vylúčenie alebo minimalizáciu rizík alebo na zníženie ich nežiaduceho dopadu v písomnej forme. Stupeň možnosti výskytu rizík vo vzťahu k ohrozeniu kvality plnenia úloh, cieľov, zámerov ministerstva vnímajú jednotlivé organizačné útvary s prihliadnutím na špecifiká procesov a zabezpečovaných úloh rozlične, viac ako 44 % organizačných útvarov pri svojej činnosti vníma vysoký stupeň výskytu rizika v obsahu riešených úloh. Metódy a postupy aplikované

organizačnými útvarmi ministerstva pri analýze rizík sú uvedené v grafe č. 2., napr. pri analýze rizík 66,6 % organizačných útvarov aplikuje metódu prieskumu. Z objemu poznaných skutočností pri výkone auditu vyplynuli navrhované opatrenia a odporúčania audítorskej skupiny, ktoré smerujú k zdokonaleniu stavu pri realizácii riadenia rizík na MF SR. Tieto je možné zhrnúť nasledovne:

- ▲ vydaním internej smernice vytvoríť jednotný rámec riadenia rizík na Ministerstve financií SR,
- ▲ poveriť koordináciu riadenia rizika zamestnanca príp. organizačný útvar,
- ▲ za účelom systematickej identifikácie, analýzy, merateľnosti, vyhodnocovania a monitorovania rizík vytvoríť katalóg rizík, a na následne vytvoríť mapu rizík ministerstva, ktorá by mapovala strategické riziká tohto ústredného orgánu štátnej správy,
- ▲ do plánu prehlbovania kvalifikácie zamestnancov

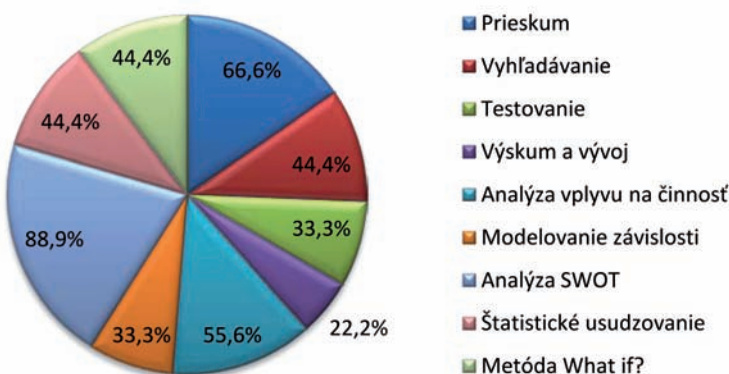
ministerstva zaradiť tematiku vzdelávania v oblasti riadenia rizík. Odstupom časového úseku jedného roka je možné konštatovať, že všetky odporúčania audítorskej skupiny a prijaté opatrenia auditovaného subjektu boli splnené. V súčasnosti útvar vnútorného auditu MF SR aktívne plní úlohu koordinátora riadenia rizík a zároveň ho pravidelne vyhodnocuje. Začiatkom roku 2012 bola pripravená a vydaná interná smernica s formálnou úpravou založenia infraštruktúry systému riadenia rizík a zároveň sa zabezpečilo používanie jednotnej terminológie v oblasti riadenia rizík. Osobný úrad MF SR zabezpečil zaradenie vzdelávania so zameraním na oblasť riadenia rizík do ročného plánu prehlbovania kvalifikácie zamestnancov, v rámci ktorého sa uskutočnili 3 turnusy vzdelávania. Útvar vnútorného auditu v spolupráci s organizačnými útvarmi MF SR vytvoril katalóg rizík a mapu rizík MF SR, ktoré jedenkrát ročne sa aktualizujú. ▲

Využívané metódy identifikácie rizík na MF SR



graf č. 1 – Využívané metódy identifikácie rizík na MF SR

Metódy a postupy aplikované pri analýze rizík na MF SR



graf č. 2 – Metódy a postupy aplikované pri analýze rizík na MF SR



HODNOTA ZA VYNALOŽENÉ PENÍZE

Dne 1. listopadu měl pro členy ČIIA přednášku dnes již penzionovaný ředitel odboru mezinárodní technické spolupráce Národního auditního úřadu Velké Británie (obdoba našeho NKÚ) se sídlem v Londýně Bill Burnett. Je to útvar, který je nejen Evropskou komisí považován za špičku v auditu. Znamená to například i to, že jednou z jeho agend je rozporování rozpočtu EU. Takže když pak britský premiér dorazí do Bruselu, může začít pálit hned od boku: „Takže my šetříme, a vy jak?“, a je to zcela legitimní.

Samozřejmě, že se nedá srovnávat postavení země čistého plátce a struktura úřadu, jehož tradice sahá do poloviny 19. století, ale audit je nakonec pořád jen audit a „neutrácí ten státní aparát trochu moc?“ je otázka věkem i světem auditu univerzální.

V prvním řadě nezávislost. Role auditního úřadu je nastavena a vnímána tak, že by prostřednictvím jeho kvalitní práce měly být viditelně ušetřeny státní prostředky. To znamená ročně přes 570 auditních výroků, kolem 60 souhrnných zpráv týkajících se zhruba 600 miliard liber státního rozpočtu. A kolem 1 miliardy prokazatelných úspor na základě provedených auditů. Auditní úřad je schopen prokázat,

že za každou libru, kterou utratí na své práci, přinese 12 liber úspor státní kase. Koloběh auditní práce začíná úmyslem vlády vynaložit prostředky a jejich realizací, přes přezkoumání auditním úřadem a prostřednictvím zprávy zpět před parlamentní výbory a vládu, která se musí za vynaložené výdaje zpovídat. Hlava auditního úřadu, jeho nejvyšší úředník, je jmenován královnou, sám si sestavuje tým a nepodléhá vlivu politických stran. Celý úřad pojímá zhruba 850 pracovníků, avšak bez externích expertů, kteří mohou být nasmlouváni podle tématu auditu.

Hodnota za vynaložené peníze. Kromě klasického finančního auditu má v britské státní správě poměrně dlouhou tradici i audit „value for money“, tedy kvalita versus kvantita, který byl poprvé použit v době burské války na přezkoumání kvality versus ceny vojenských holínek. Mezi politiky je velmi populární, a jelikož je vnímán jako prostředek k tomu, jak ušetřit a zároveň investovat, ukázalo se, že je politicky i populističtěji mnohem populárnější zadávání auditů více než méně.

A vrací se to... Přezkoumání vynaložených prostředků se provádí každé 3 roky, stejně tak si ministerstva stanovují cíle a plánování

ve tříletých cyklech. Finanční rok je pak počítán od dubna do března následujícího roku. Auditní úřad má potom v procesu schvalování rozpočtu na další rok hlasitou úlohu. Těch 60 zpráv za rok se týká auditu kvality versus kvantity a parlament ji při debatě o rozpočtu využije k ugrilování příslušného ministra. Jsou to takové ty záběry z britského parlamentu, kdy poslanci sedí s papíry na kolenou na kožených, zelených lavicích a bučí a hučí na ministra, případně rovnou premiéra stojícího uprostřed. Právě takovéto zrcadlo porovnání plánů a pak audit přezkoumání výsledků může zaručit, že se mnohem hůře na jedné straně slibuje „do větru“ a na druhé uhybá do ztracena v případě ztrát.

Zápisky z vězení. Auditní úřad je složen převážně z ekonomů, statistiků, právníků, sociologů a pak celé řady expertů napříč obory. Tam, kde nejsou vlastní zdroje, sahá se k externistům. Když například auditní úřad prováděl audit vynakládání prostředků na vězeňskou službu, sáhl i do řad vězňů, kteří mohou kvalifikovaně poskytnout náhled do praktického a každodenního života za mřížemi, a auditor pak může navrhnout nějaké úspory.

inzerce

**ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ PRO VÁS PŘIPRAVIL SEMINÁŘ:
 UZAVÍRÁNÍ OBDOBÍ 2007–2013 A PŘÍPRAVA NA 2014–2020
 – ZKUŠENOST VELKÉ BRITÁNIE. FINANČNÍ A JINÉ OTÁZKY
 TÝKAJÍCÍ SE UZAVÍRÁNÍ PROGRAMŮ
 (UDRŽITELNOST PROJEKTŮ, KOREKCE, VRATKY A DALŠÍ).**

Lektor Garry White – zástupce Ministerstva místních samospráv, které je řídicím orgánem pro všechny ERDF programy v Anglii.

Termín	cena bez DPH – člen ČIIA/nečlen ČIIA	časový rozvrh
14. května 2013	1 800 / 2 300	09.00–13.00 hodin

INFORMACE PODÁ: Email: sindelarova@interniaudit.cz; telefon 224 920 3321. 27

MÍSTO KONÁNÍ: ČIIA, Karlovo nám. 3, Praha 2, 1. patro



VZPOMÍNKY NA BUDOUCNOST

V roce 2005 pořádal ČIIA společně s Ernst & Young setkání top manažerů a interních auditorů – Executive party s podtitulem „Proč můžu klidně spát“. Top manažeré oceňovali ujišťovací rovinu práce interních auditorů. „Prostě“ ujišťovací audity pomáhali manažerům klidně spát a interní auditori neměli problém tato očekávání naplňovat. Vše se zdálo dokonalé.

Nikdo přitom nepochybuje, že nález, který interní auditor přináší, je hodnotný. Pouze ho přináší někdo, kdo manažerovi nemůže z definice svojí pozice (požadavkem nezávislosti) s problémem pomoci. Pravděpodobně nenajdete ve firmě ještě někoho dalšího, kdo by přicházel se zjištěním, a nebyl ochoten se podílet na řešení onoho problému. Není to škoda? Je a navíc to je velmi

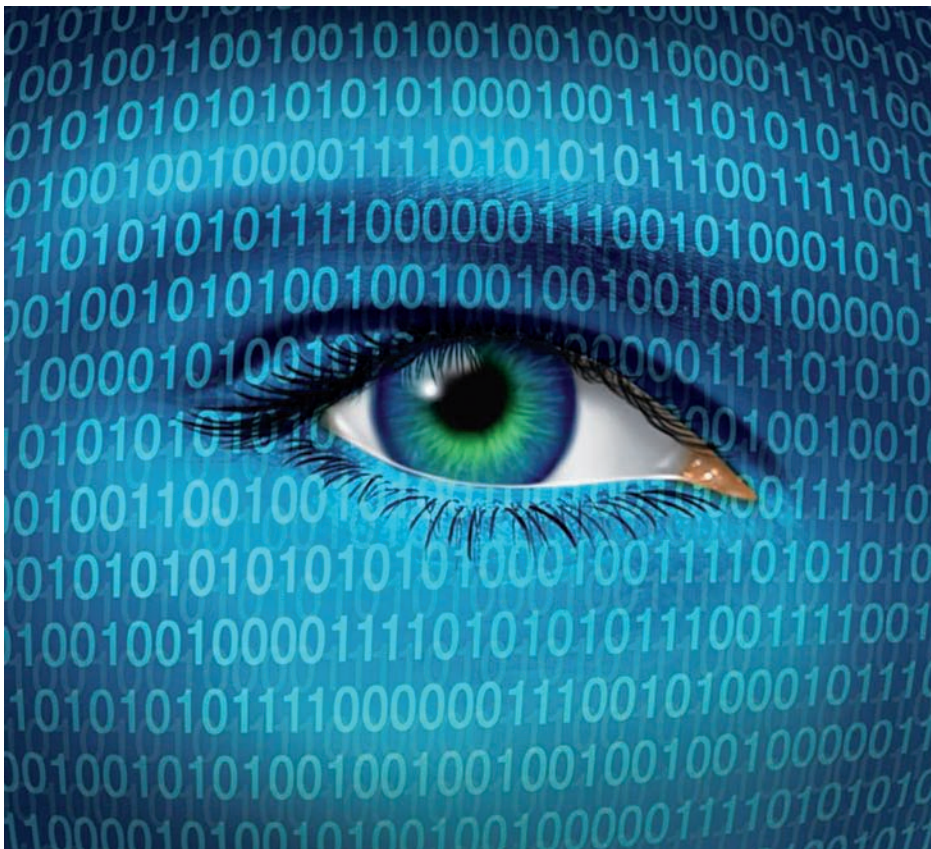
nepraktické. Protože ten, kdo problém vyřeší, slízne smetanu. A pokud to nebude auditor, bude to dozajista velmi rychle někdo jiný (té smetany je stále méně). Navíc manažery (o majitelích firem ani nemluvě) začne auditor jako „nosič problémů“ dřív nebo později (ale spíš dříve) štvát.

Proč? Je to jednoduché. Když vklouznu do bot dnešního manažera, jsem zahlcen problémy, mám zoufale málo času a problémy proto potřebuji řešit rychle a efektivně. Pokud půjde o kvalitního auditora se schopností profesionální diagnostiky, pokusím se nejprve využít jeho potenciál a to, že je schopen věci vidět jinak než ostatní (jde o základní „konkurenční výhodu“ interního auditu). A hledal bych způsoby, jak ho do řešení zapojit. Určitě by došlo na diskuzi na téma „nezávislost interního auditu“. A jsem přesvědčen, že kdyby

„Interní auditor přinese zjištění – problém“

Jenže nedlouho poté na křídlech Talebovy Černé labuti přiletělo ekonomické zpomenení. A všude se už několik let mluví o tom, jak firmám klesají zisky, zvyšují se rizika, je třeba šetřit a přibývá provozních problémů. A jak manažerům ubývá klidného spánku a interním auditorům naopak přibývá výzev. Jak to tedy dopadá dnes, když se manažer a interní auditor potkají? Většinou tak, že interní auditor přinese zjištění – problém. V tom okamžiku přibyla manažerovi další (praktická) starost – jak problém vyřešit. Koho tím pověřit, jak změnu uřídit, jak ji změřit, atd. Interní audit pomáhá manažerovi vidět – což je samo o sobě velmi cenné, ale na druhou stranu – nepomáhá mu konat. Podává mu informaci v podobě „nálezu“ nebo „ujištění“, které je ze své podstaty vzpomínkou na minulost. Manažer však musí žít v současnosti a hlavně v budoucnosti. Pokud možno se moc nezastavuje a neohlíží – mohl by mu totiž ujet vlak.

Podstatou manažerovi činnosti je tvorba – tvoří hodnoty a plány do budoucna. A v tom za ním přichází interní auditor a říká „zastav se, ohlédni se“. Setkávají se tak dva světy s rozdílnou polaritou, rozdílným viděním světa a často si proto nerozumí.



auditor alespoň trochu chtěl, způsob jak ho zapojit bychom rychle našli.

Ale kdyby se mi interního auditora nepovedlo zapojit, ztratil bych o něj jako o člověka zájem. Přestal bych mu časem důvěřovat – protože člověk, který není schopen převzít odpovědnost za řešení problémů firmy a svoje teoretické poznatky si ověřit v praxi, pro mě není čitelný a důvěryhodný. A dával bych časem svou energii raději někomu, s kým budu moci tvořit – tedy dělat to, za co jsem placený. On k tomu stačí i obyčejný selský rozum. Koho přistě vezmete autem na pracovní cestu? Toho, kdo sedí na zadním sedadle a stále říká, že jste zahnul špatně nebo toho, který si sedne dopředu s mapou a když jste v noci na dálnici unavený, vezme na pár hodin řízení za vás?

Samotný pohled do zpětného zrcátka manažerům klidnější spánek nepřinese – ba právě naopak. Jak by to tedy mohlo být, aby manažeré měli klidnější spánek? Co by se muselo stát, aby manažeré interní audit chtěli jako první pro řešení problémů? Aby ho považovali za klíčovou složku řízení podniku, bez které by si fungování firmy vážně nedokázali představit?

Kdo se musí změnit? Snadnější by paradoxně bylo, aby se změnil manažeré. Aby už konečně pochopili, že interní audit je skvělá věc a přizpůsobili se pravidlům této, zákony a různými předpisy, budované profese. Jenže tohle nedává logiku. Manažer se nemá učit chápat úžasnost interního auditu – manažer má dělat jen to nejnutenější, co je třeba k řízení jeho firmy a tvorbě zisku. Přeci jen tu ale je jedna věc, kterou by manažeré mohli udělat – mohli by přestat o interním auditu přemýšlet v zaběhnutých schématech, měli by přestat interním auditorům baštit mantinely profese a využívat je mnohem víc – a to i na věci, na které si to



dnes nedokáže představit ani jedna z těchto dvou stran.

Co mají změnit interní auditoré? Měli by se přestat bát! Bát se ztratit svojí nezávislost tím, že se začnou podílet na řešeních v oblasti, kterou auditovali. Protože nezávislost jim nikdo vzít nemůže, ta je přeci především v jejich hlavách a k tomu, aby si ji zachovali, nepotřebují žádné standardy a předpisy.

Mohl by takový odvážný interní auditor kromě své standardní role vykonávat alespoň jednu další? Nepochybně mohl. Je to v této době dokonce zcela normální. A která role by to měla být? Kterou by nejvíc ocenil manažer firmy, kde je interní auditor zaměstnán?

Je to úplně jednoduché a potřebujeme k tomu opět jen selský rozum. Interní audit by ve své první roli měl

umět dobře vidět, resp. rychle a profesionálně diagnostikovat a ve své druhé roli by měl umět svému manažerovi nabídnout, že problém za něj vyřeší. Pokud se první role už léta jmenuje interní auditor, jak by se měla jmenovat role druhá? Nejlépe patrně interim manager. To je profese, která je dnes na vzestupu a splňuje přesně to, co od ní pro náš účel potřebujeme – interim manager přijde, dostane zadání a pravomoci, vyřeší a odchází.

Kombinaci těchto dvou rolí – interního auditu a interim managementu – se dnes začíná říkat Interní audit 2.0. A nejde vlastně o nic nového. Když se podíváte do zpráv a prezentací interního auditu, najdete ho všude kolem. V přílohách zpráv si přečtete „modelové řešení procesu“ nebo „indikativní návrh směrnice“. V konzultačních zakázkách uvidíte design adekvátních kontrol v nově nastaveném procesu. Proč? Protože to manažeré zcela logicky chtějí a interní auditoré zcela přirozeně tuší, že jde o způsob řešení, které je nejužitečnější pro firmu i pro ně samotné.

Jen si představte situaci – interní auditor přijde a upozorní vás na problém, o kterém jste nevěděl nebo který jste zatím jen tušil. Poděkujete mu a zeptáte se ho: „uměl a chtěl bys tenhle problém vyřešit“? A on odpoví „ano“. A to se vám stane v době, kdy se nám všem kriticky nedostává času a množství tlaků, zaměstnavajících pozornost manažerů, se zvyšuje. A pryč s řečmi, že klidnější spánek manažerů je v dnešní době utopií.

Pokud ve vás tento článek vzbudil jakékoliv emoce (což byla naše poněkud neskromná ambice :-), které budete chtít dál sdílet, ozvěte se nám prosím. Velmi rádi je s vámi budeme dále diskutovat.

Michal Kurfirst, majitel, Plain Management s.r.o. (michal.kurfirst@plainmanagement.cz)

Tomáš Pivoňka, Senior manažer, Ernst and Young, s.r.o. (Tomas.Pivonka@cz.ey.com)



ČEHO SI PETR POVŠIML (nejen) v legislativě



Dnes vám nabízím stručnou rekapitulaci materiálů publikovaných Mezinárodním institutem interních auditorů:

- ▲ Návod (pokyny) „*Transparency of the Internal Audit Report in the Public Sector*“ – je založen na studii, která zahrnuje zpětnou vazbu od respondentů z celého světa. Cílem návodu je identifikovat společné a osvědčené postupy při sdílení zpráv interního auditu ve veřejném sektoru, v zájmu dostupnosti a včasnosti zveřejnění informací.
- ▲ Stanovisko „*The Three Lines of Defense in Effective Risk*

Management and Control“ – cílem je poskytnout systematický přístup k účinné podpoře řízení rizik a kontroly s vyjasněním základních rolí a povinností mezi zúčastněnými stranami. Podle mého názoru zde IIA vychází z materiálu ECIIA z 12/2011 (Guidance on the 8th EU Company Law Directive).

- ▲ Druhé vydání příručky *GTAG 4 „Management of IT Auditing*“ – účelem je pomoci rozřídit strategické otázky týkající se plánování, provádění a podávání zpráv o auditech v oblasti IT.

Evropská komise publikovala sdělení „*Akční plán: Evropské právo obchodních společností a správa a řízení společností – moderní právní rámec pro angažovanější akcionáře a udržitelnější společnosti*“ (COM(2012) 740 final), které popisuje přístup kombinace právních předpisů a zásad pro dosažení dalšího zlepšení v oblasti správy a řízení obchodních společností. Součástí materiálu jsou četné odkazy na různé informační zdroje v oblasti corporate governance.



inzerce



cutting through complexity

• Audit • Daně • Poradenství • Právní služby

1. místo v kategorii Služby pro podniky v žebříčku CZECH TOP 100 v letech 2011, 2010, 2009, 2007 a 2006.

1. místo v kategorii Nejštedřejší firemní dárců v žebříčku TOP Odpovědná firma v letech 2010 a 2009. 2012 a 2011 jsme získali 2. místo.

2. místo v žebříčku nejatraktivnějších zaměstnavatelů světa podle průzkumu společnosti Universum v letech 2012, 2011 a 2010.

kpmg.cz

Vážení čtenáři,

od tohoto čísla naleznete v časopise Interní auditor stránku s oddechovo-naučnou rubrikou. V každém čísle bude pravidelně zveřejněno několik otázek z oblasti interního auditu, které jsou součástí testu na certifikaci CIA, a také křížovka s tajenkou, opět ve vazbě na profesi interní audit a nosné téma časopisu. Správné odpovědi na otázky včetně tajenky budou slosovatelné o hodnotnou cenu, přičemž odpovědi na otázky a tajenka budou zveřejněny v dalším čísle časopisu Interní auditor.

Odpovědi na otázky a tajenku je možné vyplnit pouze na webu – www.interniaudit.cz, a to do 20. dubna 2013. Výherce bude následně vylosován na nejbližším jednání Redakční rady. Vylosovaný výherce z čísla 1/2013 obdrží jednodenní seminář na ČIIA zdarma dle vlastního výběru. Přeji hodně štěstí.

Daniel Häusler

OTÁZKY INTERNÍHO AUDITORA

1. Interní auditor by měl znát faktory (tzv. red flags), které byly potvrzeny jako známky potenciálního podvodného jednání ze strany vedení společnosti. Které z těchto faktorů, z obecného pohledu, nesouvisejí s podvodným jednáním vedení společnosti?

- Management je posedlý zvyšováním finanční výkonnosti.
- Velkorysý systém odměn založený na výkonnosti.
- Pravidelné srovnávání aktuálních výsledků s rozpočtem.
- Despotický manažerský styl jednání.

2. Otázky používané k výsledku osob podezřelých z podvodného jednání by měly:

- Pokrývat více než jednu oblast nebo téma.

- Dodržet předem stanovené pořadí.
- Nasměřovat osobu k žadáným odpovědím.
- Přecházet od obecného ke specifickému.

3. Který z následujících indikátorů je považován za zvýšené riziko podvodného jednání? Pokladník si:

- Nevybírá dovolenou a právě souhlasil s povýšením na zástupce vedoucího finančního oddělení.
- Vybírá veškerou dovolenou a právě odmítl povýšení na zástupce vedoucího finančního oddělení.
- Vybírá veškerou dovolenou a právě souhlasil s povýšením na zástupce vedoucího finančního oddělení.
- Nevybírá dovolenou a právě odmítl povýšení na zástupce vedoucího finančního oddělení.

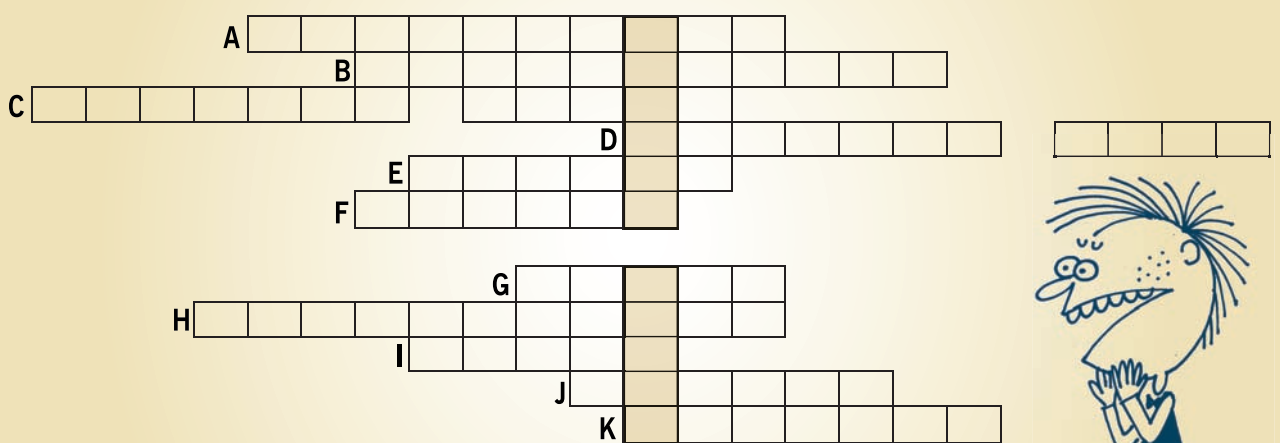
4. Nejčastější motivace vedení společnosti k podvodnému jednání je existence:

- Neřestí, například návyk k hraní hazardních her.
- Pracovní nespokojenost.
- Finanční tlak na společnost.
- Výzva a možnost spáchat „dokonalý“ zločin.

5. Která z následujících autorit dává internímu auditorovi právo vyšetřovat podvod?

- Zvykové právo.
- Vedení společnosti.
- Etický kodex Institutu interních auditorů.
- Standardy.

KŘÍŽOVKA



A. Vedení společnosti (*anglicky*).

B. Přístup, který by měl auditor uplatnit při posuzování zjištěných informací a který je založen na přesném výkladu faktů bez zohlednění subjektivních názorů auditora.

C. Oddělení firmy poskytující vedení společnosti ujišťovací a konzultační služby.

D. Označení pro klientské nebo neveřejné informace o společnosti, jejichž únik by společnost významně zasáhl.

E. Pojmenování pro stav, který znamená určité nebezpečí a nese s sebou vysokou pravděpodobnost nezdaru, včetně negativního dopadu na společnost v případě realizace.

F. Přístup, který by měl auditor uplatnit při jednání s auditovanými.

G. Nezpochybnitelné informace, na kterých interní auditoři zakládají svá tvrzení.

H. Status, který zajišťuje internímu auditu možnost objektivního vyhodnocení všech získaných informací a faktů.

I. Podvodné jednání (*anglicky*).

J. Závěrečná zpráva z auditní mise.

K. Hašteřivá žena, jež byla manželkou filozofa Sókrata.



NOVÍ ČLENOVÉ ČIA

- ▲ Ing. Luboš Švidrnoch, Individuální člen
- ▲ Ing. Lucie Valešková, Stavební spořitelna České spořitelny, a.s.
- ▲ Ing. Vladimír Bureš, Česká pošta, s.p.
- ▲ Jana Simandlová, Město Říčany
- ▲ Ing. Marcela Tichá, Český telekomunikační úřad
- ▲ JUDr. Michaela Egerlová, Krajský soud v Brně
- ▲ Mgr. Ondřej Zatloukal, Státní zemědělská a potravinářská inspekce
- ▲ Ing. Eva Stryjová, Město Třinec
- ▲ Ing. Martina Mrózková, Město Třinec
- ▲ Ing. Ivona Šuláková, Město Třinec
- ▲ Martina Jánková, Karlovarský kraj
- ▲ Ing. Eva Horníčková, Statutární město Liberec
- ▲ Ing. Jan Chalupník, Všeobecná fakultní nemocnice
- ▲ Ing. Zuzana Černá, Všeobecná fakultní nemocnice
- ▲ Bc. Hana Podubecká, Ministerstvo kultury ČR
- ▲ Ing. Eva Filipová, RWE Česká republika, a.s.
- ▲ Ing. Irena Ondráčková, Hlavní město Praha
- ▲ Ing. Martina Hejtíková, Hlavní město Praha
- ▲ Bc. Jiří Pořízka, Hlavní město Praha
- ▲ Ing. Andrej Ridilla, Východoslovenská energetika, a.s.
- ▲ Ing. Silvie Korabíková, Ministerstvo kultury ČR
- ▲ Ing. Stanislav Myška, Česká průmyslová zdravotní pojišťovna
- ▲ Ing. Martina Adamcová, Český Aeroholding, a.s.
- ▲ Ing. Michal Kurfirst, Plain Management, s.r.o.
- ▲ Ing. Jitka Botková, Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje
- ▲ Ing. Hana Ondrušková, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
- ▲ Miroslava Křepelková, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
- ▲ RNDr. Viktor Danielis, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
- ▲ Stanislava Koucká Nodlová, Akademie výtvarných umění
- ▲ JUDr. Juraj Žifčák, BNP Paribas Cardif Pojišťovna, a.s.
- ▲ JUDr. Munira Sanginova, Ph. D., Lukoil Czech Republic, s.r.o.
- ▲ Ing. Aleš Karlas, Fio banka, a.s.
- ▲ Michal Svoboda, Fio banka, a.s.
- ▲ Ing. Roman Janega, Fio banka, a.s.
- ▲ Ing. Lucie Prajzlerová, KPMG Česká republika, s.r.o.
- ▲ Ing. Jiří Pospíšil, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR
- ▲ Ing. Libuše Sittová, Regionální rada regionu soudržnosti Jihozápad
- ▲ Martin Novotný, OBI Česká republika, s.r.o.
- ▲ Ing. Petr Novák, E.ON Česká republika, s.r.o.
- ▲ Ing. Petr Ondrušek, E.ON Česká republika, s.r.o.
- ▲ Ing. Eva Roštínská, Axa Česká republika, s.r.o.
- ▲ Ing. Růžena Ferusová Živorová, Státní zemědělský intervenční fond
- ▲ Ing. Lenka Kadeřábková, Státní zemědělský intervenční fond
- ▲ Ing. Ivana Nechvátalová, Státní zemědělský intervenční fond
- ▲ Ing. Jindřich Krymlák, HZConsult, s.r.o.
- ▲ Ing. Vladislava Jedličková, Ph. D., Ministerstvo vnitra ČR
- ▲ Ing. Petra Mašínová, Ministerstvo vnitra ČR
- ▲ Mgr. Tereza Tomášová, Ministerstvo vnitra ČR
- ▲ JUDr. Jan Noga, Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra
- ▲ Ing. Veronika Dvořáková, Komerční banka, a.s.
- ▲ Ing. Lucie Kiesewetterová, Komerční banka, a.s.
- ▲ Ing. Veronika Čánová, Komerční banka, a.s.
- ▲ Ing. Veronika Hašková, Komerční banka, a.s.
- ▲ Ing. Hana Pavelcová, Komerční banka, a.s.
- ▲ Ing. Petr Hron, CFE, Komerční banka, a.s.
- ▲ Ing. Tomáš Matošík, Komerční banka, a.s.
- ▲ Ing. Ondřej Blažek, Komerční banka, a.s.
- ▲ Zuzana Marešová, Komerční banka, a.s.
- ▲ Antohony Carn, Komerční banka, a.s.
- ▲ Ing. Hana Jančarová, AGEL, a.s.
- ▲ Mgr. Jitka Juzová, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
- ▲ Ing. Roman Pícek, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
- ▲ Ing. Zuzana Sivičeková, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
- ▲ Mgr. Radmila Andrášková, OKD, a.s.
- ▲ Ing. Milan Jároš, BA, AAA Consulting, s.r.o.

NOVÍ CERTIFIKOVANÍ (nejen) INTERNÍ AUDITOŘI

V současné době evidujeme celkem 265 certifikovaných:

251	CIA
10	CGAP
1	CCSA
2	CFSA
1	CRMA

GRATULUJEME!

V měsících leden–únor 2013 nám řady certifikovaných rozšířili tito:

paní Pavla Kostřibová CIA, Komerční banka
paní Kateřina Bělinová CIA
pan Ondřej Veselý CIA



Aktuální a ověřené informace pro účetní a firmy

Získejte profesionální službu **ÚČETNÍ EXPERT**
za cenu nižší verze Účetní standard a daně
a ušetřete 1 573 Kč.

MIMOŘÁDNÁ AKCE

Výhody pro předplatitele

- Komplexní řešení účetní, daňové i mzdové problematiky
- Aktuální znění právních předpisů
- Komentáře, judikatura, výklady a vzory
- Bezplatný poradenský servis
- 50% sleva na odborné semináře Wolters Kluwer
- Praktická kombinace tištěných a online materiálů



Objednejte si roční předplatné verze Účetní expert za cenu verze Účetní standard a daně (6 695 Kč bez DPH)
na www.ucetnikavarna.cz/objednavka-sluzeb do 30. 4. 2013

Pro získání slevy uveďte v objednávce kód marketingové akce: **EXPERT-STDANĚ**. Sleva bude zohledněna při fakturaci.
Nabídka platí pouze pro nové objednávky do 30. 4. 2013.

inzerce



Software IDEA[®] – světová
jednička mezi nástroji pro
analýzu dat.

Najděte chyby v datech, odhalte
podvody, ověřte správnost
reportů.

data pod lupou

J + Consult, spol. s r.o.
Čapkova 2/195, 140 00 Praha 4

T: +420 244 118 411, E: jconsult@jconsult.cz
www.datapodlupou.cz, www.jconsult.cz



Rodan Svoboda

How We Were Detecting frauds

The author shares in his article experience gained during the project “Fraud Risks Mapping” in a distribution company of regional importance with international management. He explains his experience from fraud risks identification, mapping and development of the action plan for fraud risk management.

Erik Klein

Babka k babce, budú kapce

The authors discuss the motives for fraud and the existence of the fraudulent activity in the companies.

Kateřina Halásek Dosedřelová

What to Do When I Identify Fraud

The author describes in her article way, how could the company enable its employees or third parties to inform suspicious activities or transactions and what further steps should be made after that.

Interview with Pavel Jankech

Interview topic is data oriented approach to fraud detection. The interview is with Pavel Jankech, CISA, CFE senior manager in the forensic technology department in the Prague PwC office, where he specializes in the data processing and analysis.

Ján Lalka

New Ways of Fraud and How to Handle Them

The author describes several new interesting and at the same time dangerous schemes committed especially by so called white collars.

Petr Cerman

Fraud Forum

The author informs about Fraud Forum where actual information could be obtained.

Joseph T. Wells

Inside the fraudster’s Mind

The article focuses on the reasons frauds are committed. It mentions several real life examples of frauds and explanations of the fraudsters what lead them to steal.

Zuzana Ambrořová, Jan Bursa, Marian Krajč

Information of CNB from the Supervision over the Insurance Companies

Second part of the article “Information of CNB from the Supervision over the Insurance Companies”. Continuation from the issue 4/2012.

Milan Jasenovec, Frantiřek Molnár

Audit of Risk management at the Ministry of Finance of the Slovak Republic

The authors describe well established risk management system in the Slovak public sector.

Ivana Krůželová

Value for the Money

The author comes back to the outcomes from the seminar of the representative of the UK National Audit Committee.

Tomáš Pivoňka

Memoires at the Future

The author deals with the idea how could the internal auditor become interim manager.



ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ

AKTUÁLNÍ PARAGRAFY PRO INTERNÍ AUDIT A FINANČNÍ ŘÍZENÍ 24–25 | 4 | 2013

PARDUBICE



WORKSHOP

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

ve dnech 24.–25. dubna 2013 organizuje Český institut interních auditorů workshop pro interní auditory s názvem „Aktuální paragrafy pro interní audit a finanční řízení“.

▲ Na co bude workshop zaměřen?

Jak již název napovídá, tak obsahovou náplň workshopu bude tvořit zejména problematika aktuální legislativy, konkrétně připravovaná legislativa upravující interní audit a finanční řízení. Na toto téma přednesou příspěvky také zástupci Ministerstva financí a Ministerstva vnitra. Bude prezentován nový zákon o kontrole (Kontrolní řád), možnost elektronizace řídicí kontroly, problematika schvalování účetních závěrek, vztah interního a externího auditu a dobrá praxe nastavení systému interního auditu a finančního řízení na Slovensku. Významný prostor je pak věnován vzájemné výměně zkušeností a diskusi mezi účastníky workshopu.

První den workshopu se budeme zabývat konkrétní legislativou, která tvoří základ pro finanční řízení a interní audit ve veřejné správě. Druhý den workshopu bude zaměřen na výměnu zkušeností, diskusi mezi účastníky, sdělování si dobré praxe či konkrétních problémů, se kterými se setkáváte během své činnosti.

▲ Pro koho je workshop určen?

Workshop je určen pro ty, pro které je současný zákon o finanční kontrole právním rámcem jejich činnosti, včetně procesních pravidel dle současného zákona o státní kontrole, resp. od nového roku zákona o kontrole, čili minimálně pro interní auditory a kontrolory ze všech orgánů a organizací veřejné správy. Nicméně, je to určeno také pro ty, kteří své činnosti podle tohoto zákona provádí, čili vedoucí orgánů nebo organizací veřejné správy. Jejich účast na workshopu by byla k jejich prospěchu, k prospěchu jimi řízených orgánů a organizací a ve svém důsledku i ku prospěchu celé veřejné správy.

▲ Kdo na workshopu vystoupí?

Mezi vystupujícími budou zejména samotní zástupci tvůrců legislativy, kteří Vás seznámí s aktuálními novinkami, připravovanými změnami, výklady a zavedenou praxí. Dále vystoupí kolegové, kteří mají s oblastí finančního řízení a interního auditu velké zkušenosti, o něž se s Vámi podělí.

Konkrétní programovou náplň naleznete na našich stránkách www.interniaudit.cz.

▲ Co říci závěrem?

Přijměte naše srdečné pozvání a přijďte do Pardubic na workshop Českého institutu interních auditorů k problematice nastavení legislativy pro interní audit a samotného finančního řízení ve veřejné správě.

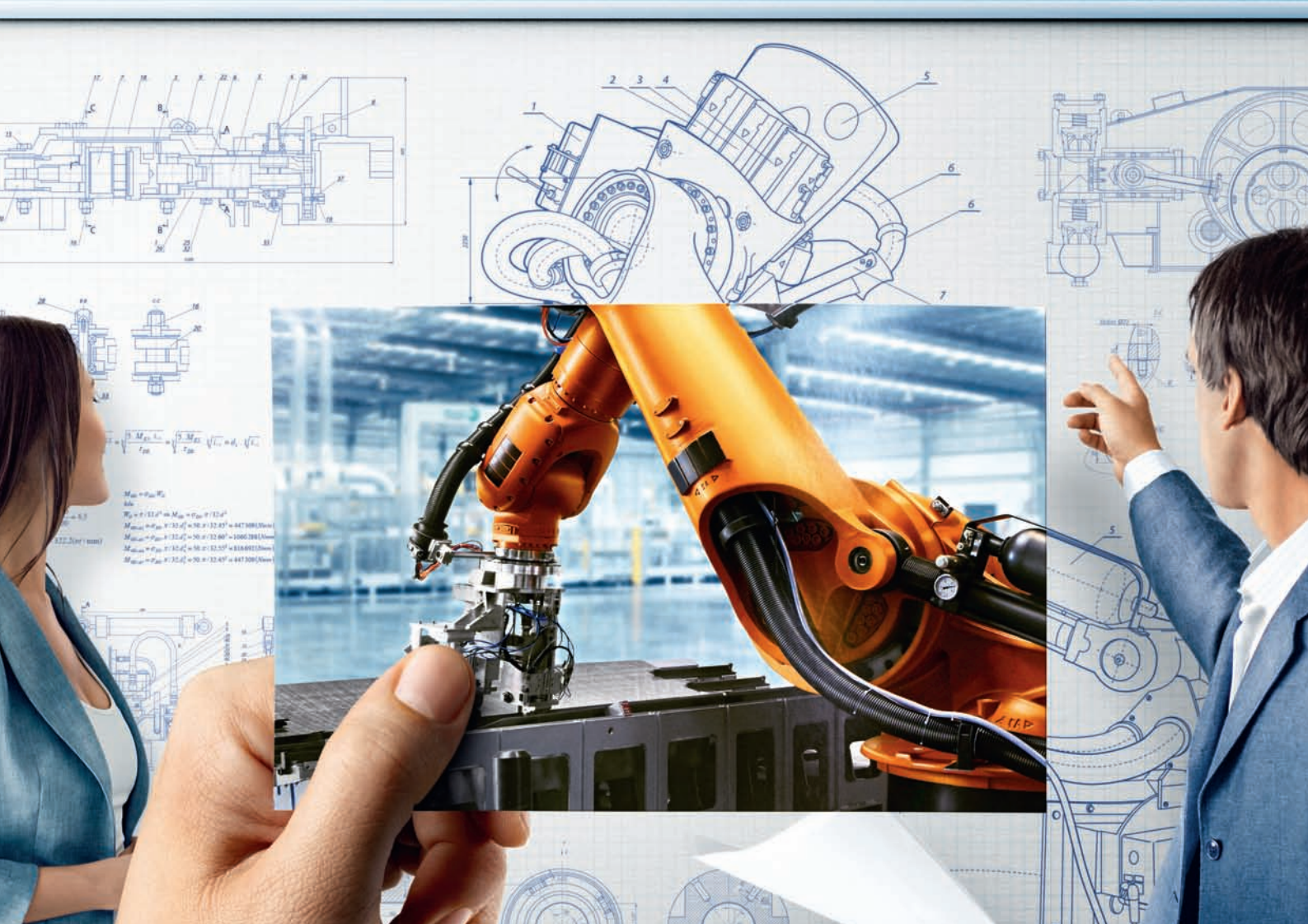
Ing. František Beckert, CIA
Předseda Výboru Sekce veřejné
správy při ČIIA

Ing. Daniel Häusler
ředitel kanceláře ČIIA

Erste v podpoře inovací

V rámci nástroje pro sdílení rizik (RSI) se zárukou Evropského investičního fondu financuje Erste za velmi výhodných podmínek inovační projekty malých a středních podniků až do výše úvěru 190 milionů Kč. Výhodou úvěru je dostupnost podpořená zárukou EIF, splatnost až 7 let a úrok od 2% p.a. Ve všem, co děláme, jste na prvním místě Vy.

Být s Erste znamená být na prvním místě.



ERSTE 
Corporate Banking

