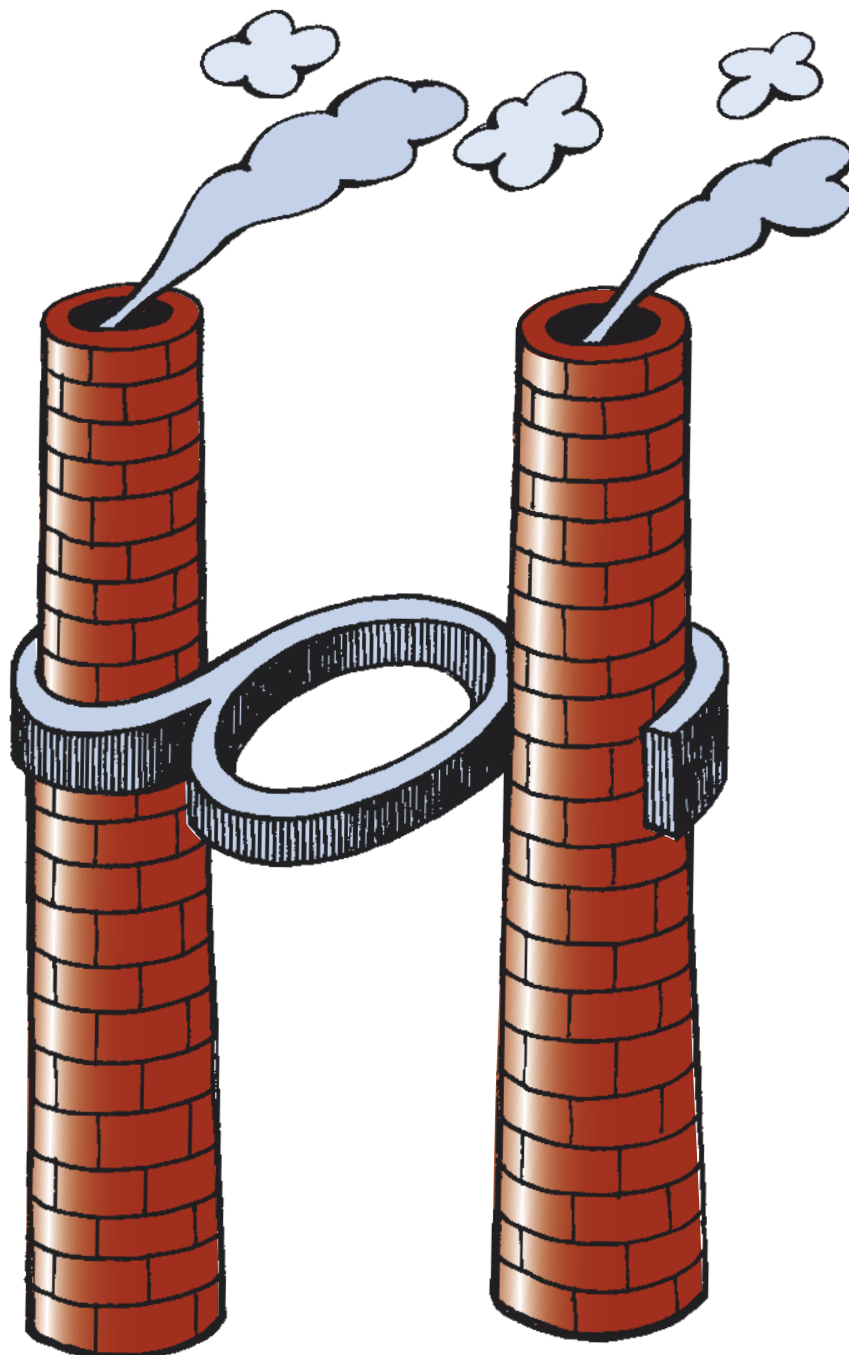


3 | 2013

# INTERNÍ AUDITOR

ROČNÍK 17, ČÍSLO 3-2013 (69)

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ



# The Academy

## CIA - The Certified Internal Auditor®



*This program is offered with support of CIAA (Czech Institute of Internal Auditors) as full English language version of CIA qualification.*



**For CIA members, we guarantee a discount of CZK 2 000,- off each course price.**

### What is CIA?

The Certified Internal Auditor® (CIA®) is the only globally accepted certification for internal auditors and remains the standard by which individuals demonstrate their competency and professionalism in the internal auditing field.

### Who should study CIA?

Are you a long-term internal auditor, or a future manager gaining exposure and expertise in organizational risk management? CIA is the best choice and will serve you well your entire career.

### Program structure

- **Part I:** The Internal Audit activity's role in governance, risk and Control
- **Part II:** Conducting the Internal Audit engagement
- **Part III:** Internal Audit Knowledge Elements

### Why study CIA with The Academy?

#### PwC Certification

**Course is taught in English** - participants will gain comprehensive vocabulary from internal audit area useful mainly in the international business environment.

PwC **internal audit experts** who bring the latest knowledge, experience and also practical experience to our training programmes.

**Comprehensive PwC study texts** and materials - fully approved by IIA

**Very competitive price**

### Interested in CIA with The Academy?

Please contact us with any questions on [the.academy@cz.pwc.com](mailto:the.academy@cz.pwc.com) or visit our webpage [www.pwc.cz/academy](http://www.pwc.cz/academy).

**OBSAH**

<b>Trestní odpovědnost právnických osob a její vliv na vnitřní řídicí a kontrolní systém</b>	
Juraj Szabó	2
<b>Trestní odpovědnost právnických osob po roce účinnosti</b>	
Magdalena Krakovičová, Jan Spáčil	5
<b>Zákon o trestní odpovědnosti právnických osob</b>	
Tomáš Korotvička	7
<b>O navlékání firemních dresů</b>	
Rodan Svoboda	10
<b>Kriminalizace firmy pohledem interního auditora</b>	
Petr Cerman	13
<b>K vybraným tématům odměňování ve finančních institucích</b>	
Pavel Rott, Martin Fleischmann	15
<b>Audit rodovej rovnosti v štátnej správe a uplatňovanie všeobecne záväzných právnych predpisov v oblasti rodovej rovnosti na MF SR</b>	
Milan Jasenovec, František Molnár	19
<b>One world – one profession – one destination...</b>	
Jaroslava Hřebíková	21
<b>Čeho si Petr povšiml</b>	
Petr Kheil	23
<b>Hichikiriditini po sobě jdoucích programových obdobích</b>	
Ivana Krůželová	24
<b>Jak nejlépe auditovat investice</b>	
Petr Cerman	25
<b>Otázky interního auditora</b>	27
<b>CPE Kontinuální profesní vzdělávání</b>	28
<b>CIA 2013 – The Certified Internal Auditor</b>	29
<b>Noví členové ČIIA,</b>	
<b>Noví certifikovaní (nejen) interní auditoři</b>	30



Milí čtenáři,

hlavním tématem tohoto čísla časopisu je trestní odpovědnost právnických osob a výzvy pro interní audit. Najdete zde několik článků, které jsou věnovány bezprostředně hlavnímu tématu a zaměřují se na jeho základní otázky. Téma je zdánlivě vzdálené, může nás zmást, že je doba čekání, co praxe ukáže, do jaké míry bude zákon v praxi aplikován a jakých výsledků bude s pomocí jeho existence dosaženo. Dá se však očekávat, že bude postupem času vzrůstat aktuálnost tohoto tématu jak ve společnosti, tak pro nás interní auditory. Otázkou je, jak rychle bude praxe reagovat na nové podmínky. Jaký je současný stav, vám vedle uvedených článků přiblíží i naše anketa. V každém případě chceme dnešním číslem přispět k tomu,

aby ve chvíli, kdy se ukáží problémy a praktiky ve světle zákona č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim, nebylo již pozdě pro příslušné systémy, útvary a funkce v našich společnostech. Již nyní je nutné se připravovat, získávat a sledovat informace a nacházet cesty, jakým způsobem zajistit reálná opatření k minimalizaci možných rizik a problémů našich společností a ke zdokonalování jejich řídicích a kontrolních systémů. Nové inspirace vám za redakční radu přeje

*Jan Kovalčík*
**TÉMATA PRO ROK 2013**


...o grafickou podobu časopisu se stará Viktor Beránek



Narodil se 7. 10. 1976 v Praze, vystudoval VOŠG & SPŠG – Vyšší odbornou a Střední průmyslovou školu grafickou; obor polygrafie; obor grafického designu a realizace tiskovin, se zaměřením na knižní ilustraci a typografickou úpravu u prof. M. Erazima. Od roku 1998 grafik na volné noze. Zkušenosti sbíral v několika grafických studiích, když po několika letech spoluzakládá vlastní, volné tvůrčí sdružení Typokabi.net. Po x letech úspěšné spolupráce došlo k tvůrčí stagnaci sdružení, a tak i přes jeho formální existenci vystupují jeho členové, včetně Viktora Beránka, vlastními jmény.

Věnuje se převážně grafickým a design. návrhům, předtiskové přípravě a realizaci periodických publikací, plakátů, knih a elektronických prezentací, a to pro kulturní i komerční klienty. Dále spolupracuje na návrzích a výrobě orientačních a informačních systémů budov nebo sportovních areálů, označení komerčních prodejních ploch, dopravních prostředků. Neschovává se jen za počítačem, potkáte ho i ve výrobě nebo při montážích. Ovládá a při práci používá kromě elektronických i tradiční výtvarné techniky. S ČIIA spolupracuje dvanáct let. Milovník tabáku, ginu, hor, jazzu atd. Žije v Praze, resp. na Žižkově. Má ženu a dceru (...a kocoura).

**Juraj Szabó**

Criminal liability of legal bodies and its impact on the internal control system  
2

**Magdalena Krakovičová, Jan Spáčil**

Criminal liability of legal bodies after first year  
5

**Tomáš Korotvička**

The law on criminal liability of legal bodies  
7

**Rodan Svoboda**

About dressing the company uniforms  
10

**Petr Cerman**

Criminalisation of the firm from the internal auditor point of view  
13

**Pavel Rott, Martin Fleischmann**

About selected topics in the area of remuneration in financial institutions  
15

**Milan Jasenovec, František Molnár**

Gender audit in the public sector and application of generally  
24

binding legal acts in the gender area at the Ministry of Finance of the Slovak Republic  
19

**Jaroslava Hřebíková**

One world – one profession – one destination...  
21

**Petr Kheil**

What Peter noticed not only in legislation  
23

**Ivana Krůželová**

Complexity of the terminology of the programming periods  
24



# TRESTNÍ ODPOVĚDNOST PRÁVNICKÝCH OSOB A JEJÍ VLIV NA VNITŘNÍ ŘÍDICÍ A KONTROLNÍ SYSTÉM

V souvislosti s členstvím v mnoha mezinárodních organizacích, a zejména v EU, vyplynula České republice povinnost zajistit zavedení takových právních institutů a nástrojů, které by umožnily efektivní sankcionování právnických osob v případech, že se takové osoby podílejí na páchaní závažné trestné činnosti.

Tento požadavek vyplynul z nových druhů protispolečenských aktivit páchaných významnými právníky osobami s extrémními důsledky (havárie způsobující enormní ekologické škody, přeshraniční a organizovaná kriminalita spojená s praním špinavých peněz a financováním terorizmu, machinace ohrožující stabilitu finančních trhů apod.), kde nepostačuje správní trestání a individuální trestní postih není účinný. Po dlouhých diskuzích bylo tomuto požadavku vyhověno přijetím zákona č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim. Tento zákon představuje zásadní změnu v dosavadním pojetí právní odpovědnosti obchodních společností v České republice. Do našeho právního prostředí se zavádí cizí prvek v podobě tzv. pravé (úplné) trestní odpovědnosti právnických osob, který představuje plnou odpovědnost za více než osmdesát trestných činů (ve formě zločinu nebo přečinu), za které je možné v trestním řízení uložit velmi citelné tresty, a případně i související ochranná opatření. Výčet trestných činů je přitom velmi široký a různorodý, od trestného činu obchodování s lidmi přes trestné činy sexuálního nátlaku a ohrožování výchovy dítěte až po trestné činy podvodu, legalizace výnosů z trestné činnosti a korupční trestné činy. Nad rámec požadavků evropské legislativy byl rejstřík trestných činů, jejichž se může dopustit právníká osoba, obohacen o trestní činy daňové.

Spolu s vlastním zákonem o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim byl přijat i související změnový zákon (č. 420/2011 Sb.), který novelizoval celou řadu předpisů, mj. i zákon o auditorech (požadavky na trestní bezúhonnost auditorské společnosti).

V úvodu předesílám, že právníká osoba se může do určité míry bránit riziku trestního postihu implementací uceleného systému interních opatření směřujících k zamezení páchaní trestní činnosti jejími zaměstnanci. V tomto článku se pokusím blíže specifikovat požadavky na obsah a rozsah takových opatření, které by se měly stát součástí vnitřního řídicího a kontrolního systému.

## PODSTATA PRÁVNÍ ÚPRAVY A JEJÍ CHARAKTERISTIKA

Trestní odpovědnost právnické osoby je konstruována s ohledem na zvláštnosti vyplývající z povahy právnických osob a z povahy a definice trestného činu. **Trestný čin je spáchán právníkou osobou tehdy, je-li jí přičitatelný**, tj. je-li spáchán osobou, která je k předmětné právníce osobě v určitém kvalifikovaném právním vztahu. Trestní odpovědnost právnické osoby je tak vždy odvozena od relevantního trestněprávního jednání určité fyzické osoby, nicméně model úplné trestní odpovědnosti se projevuje v tom, že tato odpovědnost je dána, i když není jmenovitě zjištěno, která fyzická osoba takto jednala, nebo i pokud taková fyzická osoba není za své jednání trestně odpovědná. Zatímco u členů statutárních nebo řídicích orgánů, popř. zákonných nebo smluvních zástupců, je jejich jednání právníce osobě přičitatelné vždy, neboť se jedná o osoby bezprostředně spjaté s příslušnou

právníkou osobou; v případě zaměstnanců jsou podmínky trestní odpovědnosti právníce osoby poněkud benevolentnější. Konkrétní právní úprava je obsažena v ustanovení § 8 zákona. Podle § 8 odst. 2 zákona lze právníce osobě přičítat jednání, jestliže čin byl spáchán:

- a) jednáním orgánů právníce osoby nebo oprávněných osob (§ 8 odst. 1 písm. a) až c) zákona) nebo
- b) zaměstnancem právníce osoby na podkladě rozhodnutí, schválení nebo pokynu právníce osoby nebo oprávněných osob anebo proto, že orgány právníce osoby nebo oprávněné osoby **neprovedly taková opatření, která měly provést podle jiného právního předpisu nebo která po nich lze spravedlivě požadovat, zejména neprovedly povinnou nebo potřebnou kontrolu nad činností zaměstnanců nebo jiných osob, jimž jsou nadřizeny, anebo neučinily potřebná opatření k zamezení nebo odvrácení následků spáchaného trestného činu.**

Je však třeba zdůraznit, že kromě zavinění právníce osoby musí být **trestný čin spáchán jménem právníce osoby, nebo v jejím zájmu nebo v rámci její činnosti** (§ 8 odst. 1) a jednání musí být protiprávní (§ 8 odst. 1). Pro úplnost uvádím, že podle tohoto zákona se posuzuje též trestnost činu spáchaného právníkou osobou se sídlem v ČR, byl-li spáchán v cizině.

## RIZIKO PŘÍČITELNOSTI TRESTNÍHO JEDNÁNÍ A JEHO MITIGACE

Domnívám se, že hlavní operační riziko právníce osoby spojené s její trestní odpovědností spočívá v tom, že trestní odpovědnost mohou založit fyzické osoby



z velmi širokého okruhu; nejedná se pouze o členy statutárních orgánů, ale zejména o zaměstnance nebo smluvní zástupce, u nichž je velmi obtížné plošně a trvale dohlížet na zákonnost jejich každodenního jednání. Navíc, zásadní riziko nepředstavuje pouze případný postih, ale již samo zahájení trestního stíhání a s ním spojené poškození reputace s dalšími negativními důsledky na podnikání dotčené právnické osoby.

Ohledně volby konkrétních opatření, jež mají zabránit vzniku trestní odpovědnosti právnické osoby z důvodu páčání trestné činnosti zaměstnanci, panuje nejistota. Zákon se nesnaží blíže specifikovat kvalitativní požadavky na prevenční schémata a v dohledné době nelze ani očekávat vydání metodických pokynů ze strany Nejvyššího státního zastupitelství nebo výkladových stanovisek Nejvyššího soudu ČR. Ještě několik let bude absentovat relevantní judikatura. Každopádně však lze již nyní celkem spolehlivě konstatovat, že se **nelze spoléhat pouze na opatření, ke kterým jsou kontrolní a jiné orgány povinny ze zákona, nýbrž je třeba je rozšířit o další opatření, jejichž provedení lze po konkrétní právnické osobě spravedlivě požadovat s ohledem na její profil compliance rizik**, které vyplývají z její velikosti, předmětu činnosti, trhů, na kterých působí, regulačních rámců, prodejních kanálů, produktové škály apod.

Uvedené compliance programy obsahují ucelený systém opatření, skládající se obvykle ze tří dimenzí – prevenční, detekční a reaktivní.

Mezi **prevenční opatření** náleží zejména firemní kultura určující etické standardy a podněcující etické chování, s tím bezprostředně související



Neméně důležitou součástí systému jsou **reaktivní opatření**, kam lze zařadit zejména mechanismy pro rychlou identifikaci trestných činů a jiných compliance incidentů a postupy k jejich řešení s cílem zamezení nebo odstranění následků trestného činu spáchaného zaměstnancem. Compliance program je obvykle v gesci samostatného a nezávislého útvaru compliance, který je přímo odpovědný představenstvu.

Komplementární součástí celého vnitřního systému kontroly je pravidelná a důsledná kontrola, dodržování a uplatňování všech opatření s ujištěním, že se nejedná jen o systém, který existuje pouze na papíře. Upozorňuji, že při stanovování rozsahu a obsahu adekvátních opatření v konkrétní společnosti je potřeba vždy dbát zákonných požadavků na ochranu osobních údajů a soukromí – zásahy do těchto práv musí být proporcionální ve vztahu k chráněnému zájmu zaměstnavatele (zásada proportionality).

### ROLE INTERNÍHO AUDITU A COMPLIANCE PŘI MITIGACI RIZIKA TRESTNÍHO POSTIHU PRÁVNICKÉ OSOBY

**Role compliance** v dané oblasti plní obvykle tyto činnosti – zavádí compliance nástroje, nastavuje firemní politiku etického podnikání a souvisejících politik, provádí pravidelná školení, poskytuje poradenství v oblasti trestní compliance, provádí soustavný monitoring klíčových compliance rizik, prošetřuje compliance incidenty a navrhuje příslušná opatření. V posledních dvou oblastech činností může docházet k určitému prolínání s agendou interního auditu.

„Ohledně volby konkrétních opatření, jež mají zabránit vzniku trestní odpovědnosti právnické osoby z důvodu páčání trestné činnosti zaměstnanci, panuje nejistota“

Protože se ze zákona nedá vyčíst dostatek informací ohledně nezbytných opatření, dobrým vodítkem se můžou stát současná nejlepší korporátní prevenční schémata mezinárodních korporací. Tato schémata mají podobu tzv. compliance programů, jež mají původ v jurisdikcích s dlouholetou úpravou trestní odpovědnosti právnických osob. V principech by tedy měly splňovat kritéria české právní úpravy.

pravidelná školení zaměstnanců a mapování klíčových compliance rizik.

Z **detekčních opatření** lze zmínit systematické vyhodnocování compliance rizik, compliance kontroly, testování znalostí, hodnotící zprávy, konzultační helpline a mechanismy pro příjem podnětů mimo běžné informační toky (whistle-blowing).

**Role interního auditu** spočívá v hodnocení účinnosti vnitřního řídicího a kontrolního systému a v rámci něho specificky na kontrolování, zda jsou existující opatření směřující k mitigaci

kontrolních mechanismů nastavených ze strany útvaru compliance a zároveň má mít pravomoc auditovat samotný útvar compliance a jeho vnitřní procesy.

**„Interní audit má tedy provádět audit kontrolních mechanismů nastavených ze strany útvaru compliance a zároveň má mít pravomoc auditovat samotný útvar compliance a jeho vnitřní procesy“**

rizika trestní odpovědnosti právnických osob dostatečná a přiměřená rozsahu, povaze a složitosti činnosti právnické osoby, a navrhuje případné změny. Interní audit má tedy provádět audit

### **PRAKTICKÉ UPLATĚNÍ COMPLIANCE PROGRAMU V PODMÍNKÁCH ČEZ**

ČEZ, a. s., v souladu s výše popsanou nejlepší praxí mezinárodních korporací zavádí program Corporate Compliance, který bude mj. inkorporovat všechna výše uvedená opatření ve všech třech dimenzích. Tento program bude součástí systému korporátních preventivních opatření (Governance & Risk Management & Compliance) a bude zaměřen na identifikaci a prevenci compliance rizik, zejména v oblastech trestní a protikorupční (Criminal & Antibribery Compliance), soutěžní (Antitrust Compliance), ve sféře informačních a komunikačních technologií a ochrany dat a osobních údajů. Program Corporate Compliance bude v gesci samostatného útvaru Corporate Compliance s odpovědností vůči představenstvu společnosti.



inzerce



**Software IDEA<sup>®</sup> – 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





Mgr. Magdalena Krakovičová  
advokátní koncipientka  
advokátní kancelář Ambruz & Dark Deloitte Legal

# TRESTNÍ ODPOVĚDNOST PRÁVNICKÝCH OSOB PO ROCE ÚČINNOSTI

Již více než rok mohou být obchodní společnosti trestány podle zákona č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob („TOPOZ“). TOPOZ by přijat především pod tlakem mezinárodních závazků České republiky, v souladu s nimiž měl umožnit ukládání účinných a odrazujících trestních sankcí právnickým osobám, včetně peněžitých pokut. Stalo se tomu tak v praxi a přispěl TOPOZ pozitivně do našeho právního řádu a k řádnému fungování obchodních společností?

„Stíhání právnických osob by tak mělo být podstatně zjednodušeno oproti stíhání osob fyzických“

TOPOZ mimo jiné zavedl možnost stíhat trestné činy, u kterých orgány činné v trestním řízení věc doposud odkládaly a trestní stíhání ani nezahájily nebo zahájené trestní stíhání zastavovaly z důvodu nemožnosti prokázat spáchání trestného činu konkrétní fyzické osobě. Trestní odpovědnost právnické osoby totiž není závislá na trestní odpovědnosti fyzické osoby, jestliže se nepodaří zjistit, která fyzická osoba daný trestný čin přímo spáchala. Je tedy umožněno trestání řady trestných činů (na straně právnické osoby), bez ohledu na to, kdo konkrétně trestný čin spáchal. Naopak, stíhání právnické osoby nevylučuje stíhání osoby fyzické za tentýž čin, jak marně doufali například někteří členové statutárních orgánů obchodních společností.

Problematickým v případě stíhání právnických osob bývá vymezení okruhu osob, jejichž jednání může vyvolat trestní odpovědnost právnické osoby. Dle TOPOZ se právnická osoba dopustí trestného činu, pokud je spáchán jejím jménem nebo v jejím zájmu nebo v rámci její činnosti (zde je na místě upozornit, že by měla postačit pouze jedna z podmínek, čili jméno právnické osoby, zájem nebo rámeček činnosti, nikoliv všechny kumulativně), a pokud jednal:

- ▲ statutární orgán, anebo jiná osoba, která je oprávněna jménem nebo za právnickou osobu jednat,
- ▲ ten, kdo u této právnické osoby vykonává řídicí nebo kontrolní činnost, i když není statutárním orgánem,
- ▲ ten, kdo vykonává rozhodující vliv na řízení této právnické osoby, jestliže jeho jednání bylo alespoň jednou z podmínek vzniku následku zakládajícího trestní odpovědnost právnické osoby, nebo
- ▲ zaměstnanec nebo osoba v obdobném postavení při plnění pracovních úkolů, i když není osobou uvedenou výše.

Trestněprávní odpovědnost právnické osoby je poté založena na principu přičitatelnosti, tj. právnická osoba je odpovědná za spáchání trestného činu, pokud je spáchán jednáním výše uvedených

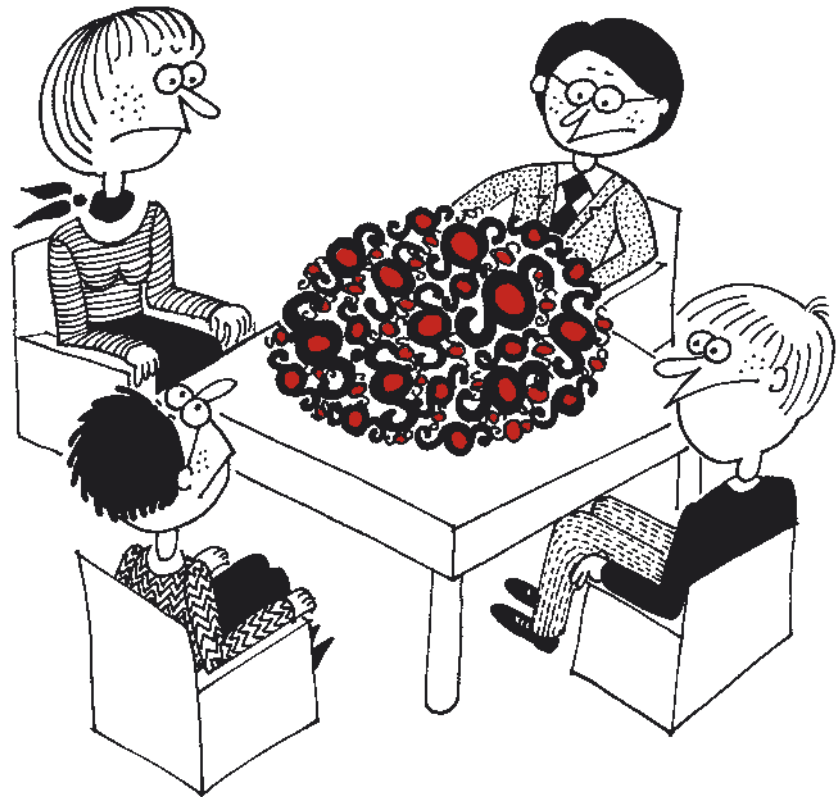
osob nebo zaměstnancem na základě rozhodnutí, schválení nebo pokynu vedení společnosti. Až potud vypadá vše zcela logicky a dle předpokladů.

Právnická osoba však může být dle TOPOZ odpovědná za spáchání trestného činu i v případě spáchání zaměstnancem bez pokynu, schválení či jakékoliv vědomosti vedení společnosti. Bude tomu v případě, pokud orgány právnické osoby neprovedly opatření stanovené jiným zákonem nebo které lze spravedlivě požadovat, zejména neprovedly povinnou nebo potřebnou kontrolu nad činností zaměstnanců nebo jiných osob, jimž jsou nadřízeny, anebo neucinily nezbytná opatření k zamezení nebo odvrácení následků spáchaného trestného činu. Jak je uvedeno výše, nepodaří-li se zjistit, která fyzická osoba přesně jednala (např. v případě jednání představenstva jako kolektivního orgánu akciové společnosti), nebrání tato skutečnost trestní odpovědnosti právnické osoby.

Společnosti se ze spáchání trestného činu uskutečněného jednáním (či opomenutím) uvedených osob nemožou vyvinit, ledaže u činu spáchaného zaměstnancem (bez pokynu, rozhodnutí či schválení vedení) prokáží, že společnost měla zavedena potřebná opatření, a učinila tudíž všechno, co lze spravedlivě požadovat k tomu, aby k páchaní trestné činnosti nedocházelo. Až soudní praxe nám ukáže, co lze považovat za přiměřená opatření, která lze spravedlivě požadovat, např. s ohledem na velikost společnosti, počet zaměstnanců apod. Zkušenosti s aplikací institutu trestní odpovědnosti v zahraničí prokazují, že se musí jednat o reálná, nikoliv pouze formální opatření – u takových existuje riziko, že před soudem pro vyvinění společnosti neobstojí.

Zásadní otázkou diskutovanou odbornou veřejností je, zda orgány činné v trestním řízení budou muset prokazovat tzv. subjektivní stránku trestného činu, tedy že společnost, respektive některá z výše uvedených fyzických osob, jednala úmyslně, či z nedbalosti. Převládá názor, se kterým se autoři článku ztotožňují, že úmysl či nedbalost nebude nutno prokazovat a stíhání právnických osob by tak mělo být podstatně zjednodušeno oproti stíhání osob fyzických. Tam bývá právě nemožnost prokázání úmyslu či nedbalosti velmi často důvodem pro zastavení trestního stíhání. Logickým argumentem se jeví nemožnost prokazování úmyslu či nedbalosti právnické osobě, stejně jako fyzické osobě v případě, kdy pro trestnost právnické osoby není nutno konkrétní fyzickou osobu zjistit.

Vzhledem k tomu, že jsou u nás zkušenosti s aplikací TOPOZ v praxi zatím poměrně omezené (18 stíhaných a čtyři obžalované právnické osoby), bylo by předčasné TOPOZ hodnotit či jakkoliv zatracovat (např. z důvodu, že právnické osoby nejsou stíhány a potenciál daný TOPOZ tak není orgány činnými v trestním řízení zatím využíván). Budeme potřebovat ještě nějaký čas, abychom byli schopni



## „Problematickým v případě stíhání právnických osob bývá vymezení okruhu osob, jejichž jednání může vyvolat trestní odpovědnost právnické osoby“

zodpovědět otázku, zda TOPOZ přispěl pozitivně do našeho právního řádu a fungování obchodních společností. Pomalý náběh právních norem zavádějících trestní stíhání právnických osob potvrzují i zkušenosti z některých ostatních zemí Evropské unie, kde byla trestní odpovědnost právnických osob zavedena již před více než 10 lety. Z praktických zkušeností s těmito právními úpravami jiných států vycházel i návrh TOPOZ v České republice. Příkladem pozvolného nástupu aplikace a růstu počtu stíhaných právnických osob budiž třeba Francie, kde počet stíhaných vzrostl z deseti v roce 1994, kdy byl

nový institut zaveden, na tisíce stíhaných právnických osob ročně v současné době. V kontinentální Evropě se mimo Francii dá za průkopníka trestní odpovědnosti právnických osob považovat například Nizozemsko, v anglosaském světě je tradice trestní odpovědnosti právnických osob již více než stoletá. V těchto jurisdikcích se zejména jedná o činy poškozující životní prostředí, praní špinavých peněz, organizovaný zločin či terorismus. Zkušenosti s konceptem odpovědnosti za činy spáchané za či jménem právnické osoby nicméně ukazují, že tento koncept má spíše funkci preventivní než represivní. TOPOZ přitom nabízí soudům

k potrestání právnických osob široký rozsah trestů a ochranných opatření od extrémních až po méně přísné, přičemž některé tresty mohou být pro právnickou osobu opravdu likvidační. Jedná se např. o zrušení právnické osoby či peněžitý trest, jehož denní sazba se pohybuje až do 2 000 000 Kč. Účinným trestem však může být i trest uveřejnění rozsudku, kdy je odsouzená právnická osoba povinna nechat na své náklady rozsudek uveřejnit. Takovéto opatření přichází v úvahu zejména tehdy, je-li třeba veřejnost s rozsudkem seznámit vzhledem k závažnosti trestného činu. Otázkou je, zda bude u nás, kde informace ze spisů unikají jako na běžícím pásu, zveřejnění rozsudku pro veřejnost ještě nějakou novinkou.

V případě zájmu o konzultaci či asistenci v oblasti trestní odpovědnosti právnických osob, zvážení rizik hrozících Vaší společností, jakož i nastavení dostatečných preventivních a kontrolních mechanismů ve Vaší společnosti, je advokátní kancelář Ambruz & Dark Deloitte Legal připravena nabídnout Vám své služby a podělit se s Vámi o svoje zkušenosti v této oblasti. ▲





# ZÁKON O TRESTNÍ ODPOVĚDNOSTI PRÁVNICKÝCH OSOB

Zákon č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob, nabyl účinnosti dnem 1. ledna 2012. Konceptně představoval zásadní změnu – jednou ze základních zásad trestněprávní odpovědnosti do té doby bylo to, že trestně stíhat lze výhradně osoby fyzické (neboť osoba právnická sama o sobě vlastní vůli nemá a jakékoliv její jednání je tak v důsledku vždy jednáním konkrétních osob). Zároveň šlo o změnu poměrně rychlou – ačkoliv diskuze o zavedení trestní odpovědnosti právnických osob byly vedeny delší dobu, ve Sbírce zákonů byl zveřejněn až 22. 12. 2011. Je tak pochopitelné, že v prvních měsících účinnosti na něj mohla praxe reagovat jen s obtížemi. Nyní je však tento zákon součástí našeho právního řádu déle než půl druhého roku. Proč mu věnovat pozornost?

Především je vhodné přiblížit jeho obsah a strukturu. Tento zákon není samostatným kodexem, který by problematiku upravoval komplexně. Naopak, jde o zákon, který v záležitostech odpovědnosti právnických

na trestní zákoník, které z nich mohou být spáchány i právnickou osobou – tento výčet je relativně nesourodý, u některých trestných činů je jejich spáchání právnickou osobou snadno představitelné (př. zkrácení daně, poplatku a jiné povinné platby, pletichy při zadání veřejné zakázky, podvod nebo podplácení), u jiných spíše s obtížemi (př. ohrožování výchovy dítěte).

Pokud jde o sankce, které lze právnické osobě za trestný čin uložit, může jí být v první řadě zrušení právnické osoby. Ačkoliv z pohledu zákona jde o trest nejpřísnější, na skutečné vlastníky právnické osoby příliš citelně dopadnout nemusí. Jinak je tomu ale u dalších možných trestů. Těmi může být propadnutí majetku, peněžité trest (uložený v rozsahu 20 až 730násobku tzv. denních sazeb od 1000 Kč do 2 000 000 Kč, výsledná sankce tak může převyšovat částku 1,4 mld. Kč), propadnutí věci, zákaz činnosti nebo zvláštní tresty spočívající v zákazu plnění veřejných zakázek, účasti v koncesním řízení nebo veřejné soutěži, případně v zákazu

## „Rozhodně je tak o důvod více, proč věnovat pozornost systému a fungování firemní compliance“

osob z převážné části odkazuje ohledně trestných činů a odpovědnosti za ně na existující trestní zákoník, v záležitostech trestního řízení pak na trestní řád a sám o sobě pouze stanovuje pro právnické osoby výjimky a ustanovení odchylná.

Pokud jde o jednotlivé trestné činy, zákon stanovuje výčetem ve svém § 7 odkazujícím

přijímání dotací a subvencí. Zvláštním trestem může být také povinnost právnické osoby uveřejnit odsuzující rozsudek.

Trestné činy představují skutky, které musí být vždy provedeny určitou fyzickou osobou. Podmínky, za kterých je takové jednání považováno za trestný čin právnické osoby stanovuje zákon v institutu

## ANKETA ČIIA, o. s.

### OTÁZKY

#### TRESTNÍ ODPOVĚDNOST PRÁVNICKÝCH OSOB

**1. Jakou pozornost věnuje Váš útvar interního auditu otázce trestní odpovědnosti právnických osob? Jaký vliv mají ustanovení Zákona č. 418/2011 Sb. (o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim) na obsah činnosti interního auditu?**

**2. Setkali jste se ve své blízkosti s nějakými konkrétními případy, kdy byl Zákon 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim, uplatněn?**

**3. Jakou formou se Vaši interní auditori seznamují s problematikou trestní odpovědnosti právnických osob?**

**4. Domníváte se, že trestní odpovědnost právnických osob je aktuální téma pro interní auditory? Uvítali byste v této oblasti nějakou formu osvěty ze strany ČIIA?**

**Petr Vobořil**

**ČEZ, a. s.**  
**ředitel interního auditu**

1. Na základě právní analýzy tohoto zákona vytváří firma novou pozici compliance officera. IA se účastnil diskuzí o nastavení jeho působnosti, zejména z pohledu rozhraní mezi oběma útvary. V rámci vlastní činnosti IA tento zákon posílil důraz na ověřování účinnosti vnitřního kontrolního systému jakožto jednoho z prvků, který by měl společnost chránit před důsledky selhání jednotlivců (k průkazu, že pokud se již trestný čin stal, nelze jej přičítat firmě, která měla nejen nastaveny procesy v souladu se zákonem, ale také nastaveny praktické kontroly nad takovým nastavením).

2. Nesetkali jsem se s ničím takovým, ani z médií o žádném reálně běžícím případě nevíme. Přitom bude velmi podstatné jak se vyvine judikatura v této oblasti.

3. Z pozice ředitele IA účasti na školeních/seminářích zabývajících



se touto problematikou, pro celý tým IA pak tematickým blokem věnovaným této problematice na jedné z pravidelných porad.

4. Jde o navýsost aktuální téma pro IA zejména proto, že v rámci auditní činnosti by měl ověřovat efektivitu řídicích a kontrolních prvků, jejichž správné nastavení by mělo omezit možnost tzv. „přičitatelnosti“ firmě (ale jak bylo řečeno – judikatura dosud neexistuje).

**Petr Hanzlík**

**OKD, a.s.  
vedoucí útvaru vnitřního auditu**

1. Problematiku a vývoj v oblasti trestní odpovědnosti právnických osob bedlivě sledujeme. V reakci na tento zákon by si společnosti měly důkladně revidovat své procesy, zejména v oblasti delegace pravomocí a odpovědností, vyhodnotit nová rizika a prověřit adekvátnost a funkčnost vnitřního řídicího a kontrolního systému.

2. Ne.

3. Formou školení zajišťovaných interně či externě.

4. Ano, jedná se stále ještě o poměrně aktuální téma. Nejvíce bychom uvítali informace o žalobách vůči právnickým osobám, jejich výsledcích a případných poučeních pro ostatní společnosti.

**Jiří Linek**

**Středočeský kraj  
vedoucí Odboru interního auditu a kontroly**

1. Odbor interního auditu a kontroly Středočeského kraje si je plně vědom existence zákona č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim. S praktickou aplikací tohoto zákona zatím útvar do styku nepřišel. Zároveň však útvar postupuje dle § 22 odst. 6 zákona o finanční kontrole a skutečnosti nasvědčující tomu, že byl spáchán trestný čin oznamuje orgánům činným v trestním řízení.

2. Tuto zkušenost OIA do současné doby nemá. Lze však přepokládat,

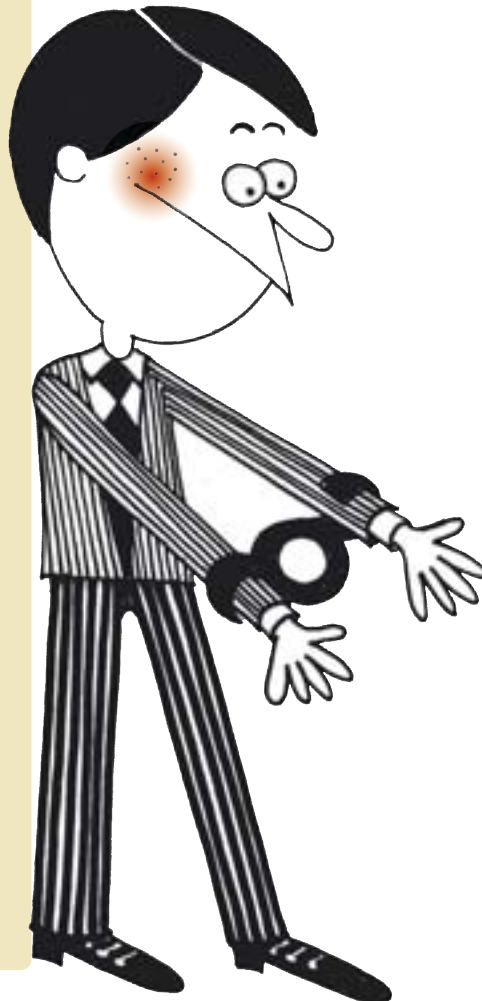
tzv. přičitatelnosti. Musí se jednat o trestný čin spáchaný jménem, v zájmu nebo v rámci činnosti právnické osoby jejím statutárním orgánem; jinou řídicí osobou; tím, kdo vykonává rozhodující vliv na její řízení; nebo zaměstnancem či osobou v obdobném postavení při plnění pracovních úkolů. V případě jednání zaměstnance či osoby v obdobném postavení však musí být dále splněna další podmínka, a to, že se tak stalo buď na pokyn statutárního orgánu, jiné řídicí osoby nebo osoby s rozhodujícím vlivem, nebo v důsledku toho, že tyto osoby neprovedly preventivní opatření, která po nich lze spravedlivě požadovat – zejména povinnou nebo potřebnou kontrolu nad činností svých pracovníků.

Z výše uvedeného tak plyne, že spáchání trestného činu právnickou osobou znamená vždy také to, že stejný trestný čin byl spáchán určitým konkrétním člověkem. Podmínkou trestnosti právnické osoby však není, aby byl takový pachatel přímo zjištěn – postačuje zjištění, že se takový

trestný čin stal a že byl spáchán za výše uvedených podmínek přičitatelnosti. Stejně tak není potom na překážku stíhání právnické osoby, pokud zjištěný pachatel není z jakéhokoliv důvodu (např. pro nepřičetnost) za svůj čin trestně odpovědný.

Je také vidět, že okolnosti, za kterých vznikne trestní odpovědnost právnické osobě, jsou vymezeny poměrně široce, a to především ve vztahu k jejím běžným pracovníkům a jednáním učiněným v její prospěch. V tomto ohledu jsou klíčová právě ona zmiňovaná (preventivní) opatření, která lze od právnické osoby spravedlivě požadovat, jakkoliv je zákon nijak blíže nespecifikuje. Právě existence či absence těchto opatření ale může rozhodnout o tom, zda trestný čin právnické osoby spáchaný při její činnosti bude vztážen na celou právnickou osobu, nebo bude považován jen za exces jednotlivce, za který právnická osoba vinu nenesou.

Typickým příkladem rizikové oblasti může být například činnost pracovníků v oblasti prodeje nebo obchodních zástupců. Z povahy věci musí být při své práci značně samostatní, zpravidla vždy je jejich odměna více či méně závislá na dosažených výsledcích a způsob jejich jednání se zákazníky je obtížněji kontrolovatelný. Pokud se při své činnosti dopustí např. podplácení, nepochybně půjde také o čin spáchaný ve prospěch právnické osoby. Záleží tak jen na samotné společnosti, jaká opatření pro prevenci takových událostí dokáže vytvořit a uplatňovat – v některých odvětvích se opatření tohoto druhu již stala běžně uplatňovanou praxí, příkladem je farmaceutický průmysl a distribuce léčiv. Může jít zejména o podrobná pravidla vymezující přípustná a nepřípustná jednání se zákazníky, etické kodexy, školení, ale také důslednou kontrolu vynaložených a účtovaných nákladů, prověřování účelnosti a povahy plnění obdržených od různých konzultantů a prostředníků, různé systémy evidence darů a podobně. Především tím je však jednoznačná firemní politika a postoj vrcholového vedení vůči neetickému jednání. Tento postoj zároveň nemůže být podkopáván ani přílišnou orientací na výsledek bez ohledu na prostředky, nerealistickými obchodními cíli a přílišnou vázaností odměn pracovníků a managementu na dosažené výsledky. Stručně řečeno jde o to, aby si obchodní společnost byla vědoma, k jakým nelegálním jednáním





## „Trestní odpovědnost právnické osoby přechází i na její právní nástupce“

může v její prospěch docházet, a takovým jednáním efektivně bránila. Do značné míry tak stojí právnické osoby před obdobným problémem jako v případě prevence rizik z porušení jiných právních předpisů, především specifické regulace odvětví nebo třeba práva hospodářské soutěže. Jde tak především o existenci a efektivitu systému firemní compliance a jeho rozšíření o účinné nástroje prevence nežádoucích jednání pracovníků a managementu. Podstatnou okolností jsou však specifika trestněprávní regulace, náročné procesní předpisy a zvláštní možnosti pro vyloučení odpovědnosti na základě obecných institutů trestního práva – odborné právní znalosti jsou tak nezbytností. Významnou skutečností může být také to, že trestní odpovědnost právnické osoby přechází i na její právní nástupce, což může být nepříznivou okolností při některých transakcích. Podobně také jakýkoliv obchodní spor může vést druhou stranu ke snaze o jeho, byť účelovou, kriminalizaci – nadužívání trestních oznámení v soukromých sporech je v hospodářské realitě obecnou tendencí, pozorovanou a kritizovanou i již dlouho před přijetím zákona o trestní odpovědnosti právnických osob.

Jakkoliv bylo přijetí zákona o trestní odpovědnosti právnických osob z pohledu trestního práva přelomovým počinem, o přelomu v praxi orgánů činných v trestním řízení se již s takovou jistotou hovořit nedá. Počet dosud zahájených případů trestního stíhání zatím zůstává v řádu několika málo desítek – což je oproti četnosti „běžných“ kriminálních případů nepatrný zlomek. To ale rozhodně neznamená, že tomu tak musí být vždy. Naopak, čím déle bude tento zákon v praxi „zažít“ a čím více trestních stíhání bude zahájeno a proběhne, tím vyšší „ochotu“ policejních orgánů a státních zastupitelství věnovat své úsilí stíhání právnických osob lze očekávat. Nutno dodat, že vše může být ovlivněno i určitými obecnými náladami ve společnosti – např. deklarovaný boj proti korupci se stal již téměř politickým evergreenem. Navzdory relativnímu klidu tak může tento zákon představovat pro řadu společností určitý Damoklův meč – často i v důsledku skrytých problémů nebo problematičtější praxe, o které nemusí vrcholové vedení společnosti vůbec tušit. Rozhodně je tak o důvod více, proč věnovat pozornost systému a fungování firemní compliance.

že se tak do budoucna může stát. Vzhledem k této skutečnosti je třeba, aby byli interní auditoři na tento stav připraveni – znali související legislativu a byli připraveni na eventuální zjištění spočívající v identifikaci stavu, v němž by mohla být spatřována trestní odpovědnost právnické osoby.

3. Aktuálně byly členové OIA upozorněni na existenci zákona č. 418/2011 Sb., požádání o nastudování tohoto právního předpisu, kdy v rámci porady útvaru bude tato problematika diskutována a stanoven další směr profesního rozvoje v této oblasti.

4. Domnívám se, že jde o téma aktuální a že je třeba jej zahrnout do legislativy, kterou by měl interní auditor znát, resp. se kterou by měl umět pracovat. Nedomnívám se, že je třeba na tuto problematiku organizovat nějaká speciální školení. Zároveň by byly zajímavé např. případové studie z praxe, kde se útvar interního auditu svojí činností přispěl k oznámení, potažmo objasnění některého z trestných činů spáchaného fyzickou nebo právnickou osobou. Zajímavá by byla i celorepubliková statistika v této souvislosti.

**Kateřina Alice Visolajská**

**Daikin Industries  
Czech republic, s.r.o.  
Senior Specialist, interní auditor**

1. Tuto problematiku řeší oddělení Compliance, právní specialista.
2. Nesetkali.
3. Tato oblast je pokryta oddělením Compliance (viz výše).
4. Určitě ano. Jedná se o jednu z mnoha oblastí, která by mohla být IA prověřována. A proto rovněž osvěta ze strany ČIIA by byla na místě. Děkuji.

**Ludmila Jirá ová**

**ČHMÚ  
vedoucí interního auditu**

1. Útvar interního auditu a kontroly prověřuje dodržování platných norem a procesů k činnostem ústavu vycházející ze zřizovací listiny ČHMÚ. Hodnocení „Trestní odpovědnosti



právnických osob“ se po výsledcích interních auditů a kontrol věnuje porada vedení. Odpovědnost zaměstnanců za prováděné odborné činnosti je nastavena v procesech, metodických pokynech i návodech, směrnících i příkazech ředitele ČHMÚ a jde zde o dodržování nastavených pravidel. Při porušení normy vzniká NESHODA – nedodržení nastavené odpovědnosti. Situace se musí zlepšit nebo nastávají i případy při opakovaném porušení předpisu či odpovědnosti „písemné upozornění“ k zaměstnanci, které může olivnit i finanční hodnocení zaměstnance.

2. Ano, 2x jsem se setkala při své činnosti, že po výsledcích kontrol bylo postupováno dle zákona č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob. Jednou se jednalo o majetkovou oblast a po druhé o zneužívání pravomoci zaměstnance.

3. Tým interních auditorů má základní všeobecné znalosti, které si předáváme na pravidelných poradách. Díky této anketě přidám do zářijového jednání i bližší seznámení s výše uvedeným zákonem.

4. Trestní odpovědnost právnických osob je určitě aktuální téma, a to nejen pro interní audit. Možná by naše země lépe rozkvétala, kdyby zde za porušování nastavených předpisů byl okamžitě potih a člověk by měl kabát z ostudy a strach vyjít na ulici. O prohřešcích nás informují všechna média a výsledky jsou často zameteny pod koberec. Není to správný příklad pro mladou generaci. Určitě bych uvítala na toto téma více osvěty – dobrý nápad.

**Iveta Majirková**

**Ostravské vodárny  
a kanalizace a.s.  
vedoucí odd. interního auditu**

1. V rámci naší společnosti byl vydán interní dokument „Zásady pro předcházení trestné činnosti společnosti a jejím následkům“. Zde jsou vedle zák. ustanovení zákona, stanovena interní opatření pro předcházení trestné činnosti (máme zpracováno v samostatných normách – např. v etickém kodexu

# O NAVLÉKÁNÍ FIREMNÍCH DRES

Každý z nás pracuje pro nějakou právníkou osobu různého zaměření a velikosti, většina z nás jsme interní auditoři, zbytek pak manažeři, kontroloři, riskáči, bezpečáci, kvalitáři, pracovníci compliance či controllingu. Na tom svém vnitřním hřišti sice hrajeme každý za sebe, někdy i soupeříme, ale když jde o zápas, při kterém organizace chce zabránit porušování trestněprávních pravidel, měli bychom si všichni navléci ten jeden správný dres a zařadit se na odpovídající místo společného týmu. íká se sice „každá ruka dobrá“, ale nelze opominout riziko, že se můžeme při zápase dublovat. Pak vedení logicky z týmu odstraní toho, kdo nebude podávat dobré výkony. A v některých zápasech můžeme být i vystřídáni a při prvním přestupovém termínu nahrazeni někým jiným...

O co jde? Odpovědnost organizace je v trestněprávní oblasti jednoznačně vymezena legislativními předpisy. Pokud tedy dojde ze strany organizace zpravidla k úmyslnému porušení zapovězených ustanovení trestního zákona a orgány činné v trestním řízení a následně soudy to prokážou, lze se dočkat trestněprávních důsledků. Co by mělo být pojistkou, aby k tomu nedocházelo? Čím více se nad tím zamýšlím, tím více se v myšlenkách vzdalují od univerzální odpovědnosti interního auditora za všechno, co se týká podvodů, a přede mnou se rozprostírá jako základ všeho našeho snažení dostatečně účinný řídicí a kontrolní systém. Je v něm jednoznačně nastavena zodpovědnost správných orgánů, resp. vrcholového managementu, která se opírá o výkonnou odpovědnost jednotlivých funkcí za identifikaci a řízení příslušných operačních rizik.

Kdo se o oblast řídicích a kontrolních systémů trochu více zajímá, dá mi za pravdu, že se v letošním roce objevila řada nových zajímavých teoretických východisek. Dovolte mi, abych se jimi inspiroval při zamýšlení nad vymezením konkrétních odpovědností jednotlivých firemních funkcí při pokrytí trestní odpovědnosti právníkou osobou. Nejvíce mne v této

souvislosti zaujalo lednové stanovisko IIA k třem liniím obrany při řízení a kontrole rizik (The three lines of defense in effective risk management and control).

## MANAŽERSKÁ ODPOVĚDNOST

Základní první obrannou linií řídicího a kontrolního systému je odpovědnost exekutivního vedení za dodržování legislativních požadavků vymezujících trestněprávní odpovědnost. Nakolik má organizace decentralizovaný systém jasně vymezující odpovědnost jednotlivých úrovní řízení až na jednotlivé zaměstnance, je otázka nastavení a popsání organizační struktury a jednotlivých předpisů upravujících řízení a kontrolu. Zásadní chybou může být absence takových požadavků ve vnitřních procesech, které umožňují vznik povědomí manažera či zaměstnance, že já odpovídám jen za svůj výkon a trestněprávní oblast, tu ať si řeší někdo jiný. Někdo tam nahoře, třeba ve finanční kontrole, v řízení rizik, u právníků nebo nejlépe v interním auditu... Ať oni tam zachytí, co dělám špatně, a já to pak rád ihned napravím.

Nedávno jsem se zapojil do proškolení zaměstnanců jedné menší organizace. Předložil jsem jim klíčové požadavky právních a vnitřních předpisů z oblasti řízení a kontroly rizik, které se v jejich práci vyskytují, a snažil se jim vysvětlit, co se od nich v této oblasti očekává, aby nedocházelo k porušování stanovených zásad. Obávám se, že jsem příliš úspěšný nebyl, právě v chápání první linie obrany na jejich pracovištích jsme se u mnohých účastníků školení míjeli.

## ODPOVĚDNOST ŠTÁBNÍCH ÚTVAR

Exekutivní vedení využívá k zajištění legislativních požadavků kromě první linie i druhou obrannou linií řídicího a kontrolního systému. Obecně se dá říci, že jde o funkce, kterými organizace pokrývá jednotlivé cíle řízení a kontroly, popsané například v modelu COSO. Podniky, které fungují v regulovaném prostředí či jsou součástí nadnárodních seskupení, zpravidla s tímto chápáním nemají problém. Všude tam jsou vytvořeny útvary řízení rizik, compliance, řízení kvality,



controllingu nebo IT, lidské a majetkové bezpečnosti. V neposlední řadě organizace podporují svou činnost i inspekčními týmy provádějícími speciální šetření.

A co vy ostatní, kterých se to netýká? Že je to drahé a vaše organizace na to nemá zdroje? No tak to není... Pojďme si to rozklíčovat. Výše popsané funkce zajišťují

příslušných trestněprávních ustanovení a následně v rámci řídicího a kontrolního systému přijmout účinné nástroje k řízení těchto operačních rizik. Logicky z tohoto pohledu vyzdvihují roli řízení rizik, byť právě v oblasti porušování předpisů přebírá štafetu funkce compliance.

## „Odpovědnost organizace je v trestněprávní oblasti jednoznačně vymezena legislativními předpisy“

všechny tři cíle řídicího a kontrolního systému, jimiž jsou operace pro dosažení strategických cílů a pro ochranu zdrojů, soulad s předpisy a správnost výkaznictví. To znamená, že uvedené funkce musí organizace realizovat i tehdy, pokud k tomu nezřídí žádný specializovaný útvar. V tomto případě zůstává odpovědnost za plnění dané funkce na vedení, pokud organizační řád a soustava vnitřních předpisů nepřenesou tuto odpovědnost na liniové zaměstnance různých útvarů. Nevytvoří-li tedy organizace některý z útvarů druhé linie, znamená to jedno. Odpovědnost nese exekutivní vedení, ať si to někdy samo neuvědomuje, a případně pokrývá některé z požadavků linií první v rámci manažerského řízení a kontroly.

Druhá důležitá poznámka spočívá ve vymezení vztahu první a druhé linie. V té první jsou vlastníci procesů obhospodařující příslušnou část aktiv odpovědní za řízení rizik s tím spojených. To jim nikdo neodejme. Žádný štábní útvar druhé linie za ně nemůže rozhodovat, ten jim zpravidla jen vytváří metodiku a koordinační podporu, případně provádí kontrolu a reporting. Případná nezávislost druhé linie je pouze limitovaná, obě dvě linie se na úrovni exekutivního vedení sbíhají.

### RISK MANAGEMENT A COMPLIANCE

V oblasti trestní odpovědnosti právnických osob považují za nejvýznamnější identifikovat příležitosti k porušení

a pod.) a postupy při zjištění protiprávního nebo podezřelého jednání. Zaměstnanci mají povinnost tuto skutečnost hlásit vedoucímu odd. interního auditu a ved. právního oddělení, kteří jsou pak odpovědní za zajištění důkazů a informování vedení společnosti, které pak (v případě, že došlo ke spáchání trestného činu) zajistí oznámení státnímu zástupci nebo policejnímu orgánu.

2. Od doby platnosti tohoto zákona jsme v naší společnosti nemuseli trestní odpovědnost řešit. V minulosti se řešily případy (včetně soudního vymáhání škody) týkající se krádeže pohonných hmot a úmyslné zničení dat ze strany zaměstnanců.

3. Základní postupy máme popsány v interní směrnici; vhodnou formou je pak účast na seminářích k této tematice.

4. Rozhodně ano, zejména příklady z praxe a jejich řešení.



Tady se opět na chvíli zastavím. Má zkušenost vyplývající z práce ve Výboru pro audit jedné společnosti mi napovídá, že není jednoduché pochopit roli compliance u jiné než finanční instituce. Zpravidla se menší organizace snaží pokrýt dodržování právních předpisů odpovědností vlastníků procesů s externí podporou advokátní kanceláře. Dílčí požadavky manažeri mnohdy naplňují, vzhledem k nízkému povědomí však v tomto systému nedostatům nepředchází, vypadává zde průběžná práce s compliance riziky.

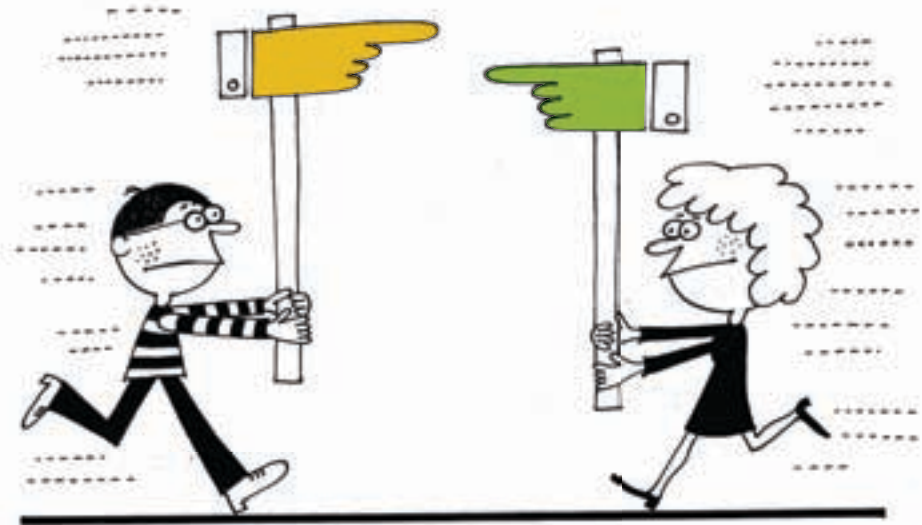
Líbí se mi, jak se s funkcí compliance pracuje ve finančním sektoru. Úlohou je zabezpečit soulad vnitřních předpisů s legislativními předpisy, vzájemný soulad vnitřních předpisů a dodržování vnitřních předpisů. V případě, že druhá obranná linie vytváří podporu při tipování potřeby a při tvorbě vnitřních předpisů, první linie s manažerskou odpovědností pak pokrývá jejich dodržování. Zde se navíc využívá compliance kontrol, které včas identifikují nedostatky v obcházení či porušování legislativních ustanovení, včetně těch, které stanovuje trestní zákoník, a navrhuji relevantní nápravná opatření v rámci řídicího a kontrolního systému.

## „Není jednoduché pochopit roli compliance u jiné než finanční instituce“

Co z toho pro mne vyplývá?  
Čím více jsou činnosti a chování organizace legislativně regulovány, tím více je funkční systém compliance účinnějším nástrojem pro nastavení řídicího a kontrolního systému trestněprávních rizik s dopadem na odpovědnost právnické osoby.

### ODPOVĚDNOST INTERNÍHO AUDITU

Z předchozího textu by mohlo vyznívat, jako bych se vyhýbal popsat odpovědnost interních auditorů v oblasti trestní odpovědnosti právnických osob. Není tomu tak. I audit má v řídicím



a kontrolním systému své místo. Vytváří onu třetí obrannou linii, která se však nepodílí na výkonu při řízení a kontrole dodržování ustanovení právních předpisů, ale slouží jako monitoring a hodnocení účinného výkonu řízení a kontroly v obou dvou předcházejících liniích spadajících pod odpovědnost exekutivního managementu. Je tudíž

a kontrolní systém pokrývající trestní odpovědnost právnické osoby.

### ZÁVĚREM

Zamyšlení nad tím, kdo a na jakém postu bude vystupovat ve firemním dresu v zápase, při kterém organizace chce zabránit porušování trestněprávních pravidel, ukázalo, že neexistuje univerzální řešení. Jsou zde jen obecné cíle, prvky a postupy, se kterými se musí každá organizace vypořádat po svém. Není účelem vytvářet nová oddělení, spíš důsledně trvat na funkční první linii manažerské odpovědnosti, na účelné podpoře ze strany štábních útvarů v druhé linii s nezastupitelnou rolí risk manažera a compliance officera a na účinném interním auditu v linii třetí.

přirozené, že primárně nereportuje o svých zjištěních těmto manažerským liniím, nýbrž zřizovateli dané organizace, resp. správním orgánům společnosti. U regulovaných společností navíc využívá výsledků auditu i regulátor v rámci svých dohledových funkcí. Lze odvodit, že si přístup mohou vyžádat i orgány činné v trestním řízení.

Za zmínku stojí i jedna z forem auditu zaměřená na posuzování souladu. Právě provádění compliance auditů systémů či operací může v organizaci výrazně napomoci vybudovat a účinně udržovat vnitřní řídicí

Měl bych tímto skončit, ale abych nebyl podezírán z naivity, musím doplnit ještě něco. Je potřeba se zmínit i o nedotknutelných firemních bafuňářích s rozhodovacími pravomocemi, kteří hru někdy ovlivňují ve svůj prospěch, a o všech těch vnějších rádčích a stakeholderech, kterým může být svěřena pravomoc rozhodčího a mohou pak na hřišti či v zákulisí průběh zápasu rovněž výrazně zmanipulovat. Tady pak se naše pravomoc stává bezzubou, ale to už je na jiné zamyšlení...





# KRIMINALIZACE FIRMY POHLEDEM INTERNÍHO AUDITORA

## ÚVODEM

Berte prosím tento článek jako velmi jednoduché sdělení interního auditora, co přináší zákon č. 418/2011, o kriminalizaci firem (dále již jen zákon), a co jsme prozatím učinili, abychom možná rizika snížily na akceptovatelnou úroveň

Proč byl tento zákon přijat? Lze se jen domnívat, že důvodů bylo asi několik a že k nim patřilo plnění povinností plynoucích z našeho členství v EU, závazky k mezinárodním organizacím, ale i tlak odborné veřejnosti.

Spáchá-li fyzická osoba trestný čin, který je uveden v § 7 zákona a dojde k naplnění všech znaků příslušné skutkové podstaty a současně je naplněna i subjektivní stránka trestného činu, pak lze takové jednání přičíst právnické osobě za podmínky § 8 zákona; zavinění se posuzuje pouze u konkrétní fyzické osoby. Platí tedy, jestliže se zákonem stanoveného trestního činu dopustí některá z výše jmenovaných osob a je spáchán jménem právnické osoby, v jejím zájmu nebo v rámci její činnosti, je čin přičten právnické osobě.

## „Kriminalizace firmy pohledem interního auditora – Proč byl tento Zákon přijat?“

**Tak předně...** krátce před platností zákona jsme obdrželi stručný požadavek, abychom se zaměřili na možnost existence rizika při jednáních vybraných zaměstnanců, kteří disponují plnou mocí pro určitou oblast činnosti v případě jejího překročení, resp. zneužití. V tomto okamžiku jsme tento požadavek nedávali do souvislosti s vydáním zákona. Byl to jeden z mnoha běžných požadavků, kterých jsme dostávali několik v průběhu roku. Teprve během velmi profesionálně předvedené prezentace právní kanceláře White and Case, jež byla součástí setkání Fraud Fora v prostorách PwC, došlo k našemu, alespoň částečnému, prožření.

**Jde o to, že...** od 1. 1. 2012 mohou být právnické společnosti trestně stíhané. Dochází tím k prolomení dosud v českém právu uplatňované zásady římského práva „Societas delinquere non potest“ neboli společnost nemůže spáchat trestní čin. Nutno však ihned dodat, že zákon neupravuje vše a i nadále se bude využívat stávající legislativa, tj. zejména trestní zákoník a trestní řád.

Delikty právnických osob se dělí na trestné činy a správní delikty. Trestným činem je dle ustanovení trestního zákoníku protiprávní čin, který trestní zákoník označuje za trestný a který vykazuje znaky uvedené v trestním zákoníku. Právnické osobě se tedy dle ustanovení zákona (§ 8) přičítají k odpovědnosti trestné činy, kterých se jménem společnosti či v jejím zájmu nebo v rámci jejich činnosti dopustily různé osoby – zejména pak členové statutárních orgánů, vedení společnosti, zaměstnanci, resp. jiné osoby oprávněné za společnost jednat.

**Klíčový pojem...** k určení trestní odpovědnosti je určen situace, kdy za trestný čin spáchaný fyzickou osobou může být trestně postihnutá i právnická osoba (viz info z Fraud Fora na stránkách PwC).

### Zákon dopadá...

na obchodní společnosti, nadace, státní podniky, politické strany, sdružení, a to v případě, že mají v ČR sídlo, pobočku, resp. vykonávají zde činnost, mají zde svůj majetek.



Ustanovení zákona nelze použít v případě odštěpných závodů nebo jiných organizačních složek, fyzických podnikatelů, organizačních složek státu.

**Před zahájením trestního stíhání právnické osoby...** činí policie potřebná šetření, která by měla vést k odhalení

skutečnosti, že byl spáchán trestný čin, a jeho pachatele. Podnětem může být trestní oznámení.

**Oblast trestných činů dle zákona jsou...** majtkové, daňové, ekologické trestné činy, veřejné zakázky, korupční delikty, nelegální zaměstnávání, použití nelegálního SW aj.

## „Nelze říci, že by vydání Zákona změnilo zásadně naši práci“

Trestným činem dle zákona **nejso** například krádeže, zpronevěry, porušení povinnosti při správě cizího majetku, poškození věřitele, způsobení úpadku, křivé obvinění, neoznámení trestného činu ad. Přesný výčet je uveden v § 7 zákona.

Ustanovení trestního zákoníku a trestního řádu se použije jen tehdy, nemá-li zákon vlastní zvláštní úpravu.

**Za trestné činy...** které spáchá právnická osoba, mohou být uloženy tyto tresty:

Zrušení PO, propadnutí majetku, peněžitý trest, zákaz činnosti, zákaz plnění veřejných zakázek, zákaz přijímání dotací.

**Vyvinění právnické osoby...** může připadat v úvahu, pokud společnost bude schopna prokázat, že zaměstnanec či osoba v obdobném postavení jednala svévolně, a nikoliv na podkladě rozhodnutí, schválení nebo pokynu společnosti.

Zákon sám neobsahuje vlastní dobu promlčení, ale odkazuje na trestní řád.

K posouzení promlčení se použije jiný trest se stejnou trestní sazbou, která by přicházela v úvahu u fyzické osoby. Výjimkou je trestný čin teroristického útoku, u něhož trestní odpovědnost nezaniká uplynutím promlčecí doby.

**Nelze říci, že by vydání zákona změnilo zásadně naši práci...** máme ve společnosti dostatečný počet právníků a další externí nasmlované, takže se domníváme, že zaměstnanci a vedení jsou dostatečným způsobem poučeni. Uvědomujeme si však, že ustanovení zákona kladou velmi vysoké nároky na vnitřní předpisy,

organizační řád a interní procesy vůbec. A tak jsme začali pod vlivem zákona v rámci plánovaných auditních šetření, ale nad rámec jejich zadání zjišťovat, zda zde existují možnosti poškození společnosti zaměstnanci.

Zvolili jsme tyto možnosti poškození společnosti:

- ▲ Zneužití pravomoci
- ▲ Krádež aktiv
- ▲ Zpronevěra
- ▲ Zneužití informací
- ▲ IT rizika
- ▲ Poškození zařízení
- ▲ Nezákonný postup
- ▲ Neoprávněné užívání

Snažíme se tedy zachytit i možnost poškození společnosti spácháním trestných činů, za které může být společnost odpovědná dle znění zákona (jde cca o 79 trestných činů, z nichž by pro zaměstnance PT připadalo v úvahu cca 20 TČ). Některé tituly jsou nad rámec tohoto zákona, neboť v něm není řešena například krádež, zpronevěra, porušování povinnosti při správě cizího majetku atd., jak je již uvedeno výše).

Z dosavadní praxe se odvážíme říci, že k nejrizikovějším oblastem činností ve společnosti patří:

- ▲ Veřejné zakázky
- ▲ Nákup
- ▲ Přístup k financím
- ▲ Tvorba výkazů

U těchto činností (*ale i u dalších*), pokud se jich dotkne auditní šetření, se snažíme, aby postupy byly v interní legislativě popsány a byly v souladu s požadavky externí legislativy, best practice a antifraud politikou a aby byl vnitřní kontrolní systém nastaven a funkční.

**Jak již bylo řečeno v úvodu...** nejsem právník a k podrobnějšímu pochopení doporučuji kontaktovat odborníky, a naopak pokud kdokoliv z auditorské branže praktikuje nějaké metody související s působením zákona, budeme rádi, když se o nich prostřednictvím ČIIA podělíte.





# K VYBRANÝM TÉMATŮM ODMĚŇOVÁNÍ VE FINANČNÍCH INSTITUCÍCH

## REGULACE ODMĚŇOVÁNÍ A JEJÍ KLÍČOVÁ VÝCHODISKA

Oblast odměňování je regulována od 1. ledna 2011. Regulatorní požadavky na odměňování jsou upraveny *Směrnicí Evropského parlamentu a Rady 2010/76/EU ze dne 24. listopadu 2010, kterou se mění směrnice 2006/48/ES a 2006/49/ES*. Do legislativy ČR jsou pak transponovány *Vyhláškou č. 123/2007 Sb., o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry, ve znění vyhlášky č. 380/2010 Sb.*

na rizikový profil institucí a motivovat je k obezřetnému podnikání s cílem zajistit dlouhodobou stabilitu finančního trhu.

Požadavky na odměňování ve finančních institucích uvedené v regulatorních předpisech nejsou z hlediska svého obsahu novým „objevem“. Oddálení výplaty pohyblivých složek odměn a jejich přiznávání v nepeněžních nástrojích běžně používají společnosti působící mimo finanční sektor. Příkladem jsou úspěšné nadnárodní společnosti působící

Dalším podstatným východiskem, které je třeba si ujasnit jak při tvorbě a zavádění systému odměňování, tak i při rozhodování o dalším směřování regulatorních požadavků, je otázka: Co je vlastně předmětem regulace odměňování, resp. jaká část odměn je/by měla být regulací pokryta? Stávající regulatorní úpravy se totiž týkají zejména aplikace konkrétních nástrojů vázaných na pohyblivou složku mzdy. Jako v jiných případech i systém odměňování je však třeba nejen celý zavést dle charakteru příslušné instituce a aplikovat v praxi, ale i jeho fungování pravidelně kontrolovat/ověřovat tak, aby mohl být dle potřeby příslušné instituce upravován a zdokonalován. V této souvislosti chceme v dalším textu zdůraznit jak roli dozorčího orgánu, tak i význam nezávislého ověřování, včetně nezastupitelné role interních auditorů v této oblasti.

V dalším textu se postupně zaměříme na výše uvedené pilíře stávající podoby regulace a na problematiku jejich uplatňování v praxi. Ještě předtím se však zastavíme u otázky uplatňování principu proporcionality v odměňování, která má dle našich dosavadních poznatků výrazný vliv na podobu systémů odměňování jednotlivých institucí i na způsob a míru využití jednotlivých nástrojů. V závěru článku se pak stručně vyjádříme k dalšímu možnému směřování regulace na úrovni EU.

## UPLATNĚNÍ PRINCIPU PROPORCIONALITY V ODMĚŇOVÁNÍ

Obdobně jako je tomu u jiných oblastí činnosti institucí, i u zásad odměňování se uplatňuje princip proporcionality, který umožňuje, aby některé instituce určité zásady neaplikovaly vůbec nebo aby některé zásady byly aplikovány v přiměřené (omezené) míře. Případné uplatnění principu proporcionality však musí být vždy důkladně zdůvodněno.

## „Oddálení výplaty pohyblivých složek odměn a jejich přiznávání v nepeněžních nástrojích běžně používají společnosti působící mimo finanční sektor“

Požadavky na odměňování se vztahují na banky, spořitelni a úvěrní družstva a na obchodníky s cennými papíry (dále jen instituce) a jsou součástí požadavků na řídicí a kontrolní systém.

K regulaci odměňování bylo přistoupeno v reakci na finanční krizi. Jako jeden z faktorů, které podpořily negativní směřování finančních trhů, byla totiž uváděna právě oblast odměňování. Vycházelo se přitom z předpokladu, že systémy odměňování uplatňované v době před finanční krizí dostatečně nemotivovaly zaměstnance finančních institucí k řádné správě a řízení institucí s důrazem na řízení rizik, likvidity a kapitálové přiměřenosti. Záměrem regulace odměňování proto bylo působit přednostně na zaměstnance s významným vlivem

v oboru informačních technologií, které mají dlouhodobou podnikatelskou vizi. Na rozdíl od finančních institucí však není odměňování v nefinančním sektoru jednotně upraveno regulatorními pravidly. Účelnost a pozitivní vliv aplikace nástrojů oddálení a přiznání pohyblivých složek odměny v nepeněžních nástrojích tyto instituce uznávají, a proto dlouhodobě uplatňují.

Zavedení vhodného systému odměňování je podstatnou součástí účinného a efektivního řídicího a kontrolního systému finančních institucí. Primárním předpokladem pro zavedení kvalitního systému odměňování ve finančních institucích je analýza vlivu činnosti skupin zaměstnanců i konkrétních jednotlivců na rizikový profil instituce, a to s důrazem na identifikaci míry vlivu a dopadu jejich činností na instituci.

Česká národní banka dále očekává, že instituce s podílem na trhu přesahujícím 5 % promítnou do svých systémů odměňování všechny zásady odměňování, včetně specifických (tj. oddálení podstatné

přístup účinně motivuje zaměstnance k plnění stanovených cílů, přispívá k jejich stabilitě a má pozitivní vliv na hospodářské výsledky i rizikový profil dané instituce.

problémy. Identifikace zaměstnanců z ostatních vybraných skupin je však komplikovanější a v jednotlivých institucích se značně liší. Do identifikovaných zaměstnanců patří dále zaměstnanci v kontrolních funkcích, kteří jsou odpovědní zejména za řízení rizik, compliance a vnitřní audit. Některé instituce zahrnují všechny zaměstnance pracující v těchto útvarech, některé instituce jen vedoucí a jejich zástupce. ČNB požaduje, aby do této skupiny byli zahrnuti všichni zaměstnanci, kteří mají odpovědnost za řízení rizik, výkon funkce compliance a vnitřního auditu. Ostatní zaměstnanci těchto útvarů není třeba do této skupiny zahrnovat. Instituce však musí být schopna doložit, že se jedná o zaměstnance, kteří nemají odpovědnost za případné dopady nedostatečného výkonu výše uvedených kontrolních funkcí.

## „Zavedení vhodného systému odměňování je podstatnou součástí účinného a efektivního řídicího a kontrolního systému finančních institucí“

části pohyblivé složky, vyplacení části pohyblivé složky v nepeněžních nástrojích, nepřiznání anebo přiznání pouze omezené části pohyblivé složky /malus/, odejmutí již přiznané pohyblivé složky nebo její části a požadování zpět již vyplacené pohyblivé složky /claw back/).

Princip proporcionality uplatňují instituce různým způsobem. Každá instituce chce vyhovět regulatorním požadavkům v minimální možné míře, a tak specifické zásady odměňování uplatňuje pouze výjimečně. To se týká zejména oddálení pohyblivé složky odměn a použití nepeněžních nástrojů při odměňování. Tento přístup odůvodňují tyto instituce svou velikostí, resp. malým podílem na finančním trhu. Pokud však nejsou specifické nástroje odměňování uplatněny, je proces identifikace zaměstnanců z pohledu požadavků systému odměňování nadbytečný (blíže viz další část článku). Odměňování identifikovaných zaměstnanců se totiž v těchto případech neodlišuje od ostatních zaměstnanců. Instituce se tím vzdává jednoho z velmi významných nástrojů corporate governance, což je samozřejmě nutné brát v úvahu při hodnocení kvality jejího řídicího a kontrolního systému.

Na druhé straně jsou instituce, které využívají specifické nástroje k účinné motivaci svých zaměstnanců na dlouhodobých výsledcích a stabilitě instituce. V těchto institucích dochází běžně k oddálení podstatné části pohyblivé složky a vyplacení její části v nepeněžních nástrojích, zpravidla u širšího okruhu zaměstnanců. Tento

### IDENTIFIKACE ZAMĚŠTNANCŮ

Identifikace zaměstnanců, jejichž činnosti mají významný vliv na rizikový profil finanční instituce, je podstatným faktorem smysluplného systému odměňování.

Vybrané skupiny zaměstnanců s významným vlivem na celkový rizikový profil institucí stanovuje vyhláška č. 123/2007 Sb. Patří sem členové představenstva a dozorčího orgánu, zaměstnanci ve vrcholovém vedení, v kontrolních funkcích (zaměstnanci odpovědní za řízení rizik, compliance a vnitřní audit), tzv. risk takers a další zaměstnanci, jejichž odměňování je obdobné jako u ostatních skupin. Regulatorní pravidla odměňování stanoví tento základní rámec a podrobnější specifikaci pak ponechávají na samotných institucích.

Nejkomplikovanější skupinou v identifikovaných zaměstnancích je kvalitativně vymezená skupina tzv. risk takers. Tato je kvantifikována v jednotlivých institucích velmi rozdílně, což platí nejen pro instituce působící v ČR, ale i v ostatních zemích EU. ČNB požaduje, aby instituce vycházely při identifikaci těchto zaměstnanců ze strategie podnikání, cílů, hodnot a dlouhodobých zájmů dané instituce. Přitom je třeba zohlednit míru rizika spojenou s činností těchto zaměstnanců. Proces identifikace zaměstnanců musí tudíž vycházet z analýzy rizik a následného ohodnocení potenciálních dopadů rizik spojených s činností těchto zaměstnanců na rizikový profil, finanční situaci a likviditu příslušné finanční instituce.

## „Identifikace zaměstnanců, jejichž činnosti mají významný vliv na rizikový profil finanční instituce, je podstatným faktorem smysluplného systému odměňování“

Zahrnutí členů představenstva, dozorčího orgánu a zaměstnanců ve vrcholovém vedení do identifikované skupiny zaměstnanců v praxi zpravidla nepřináší

Proces identifikace zaměstnanců s významným vlivem na rizikový profil instituce a počty identifikovaných zaměstnanců jsou v jednotlivých



institucích velmi rozdílné. Tento poznatek nemá jen ČNB, ale většina evropských regulátorů. Převažují proto názory, že proces identifikace není srovnatelný mezi zeměmi a institucemi, a je tudíž třeba doplnit regulaci o podrobnější pravidla upravující identifikaci zaměstnanců. ČNB se s tímto převažujícím názorem neztotožňuje. Ukazuje se totiž, že je velmi obtížné stanovit vhodná a srovnatelná kritéria, která by zohlednila specifické podmínky činnosti jednotlivých institucí, a to zejména rozsah a složitost činností institucí, segment finančního trhu, orientaci na lokální či mezinárodní trh, jejich velikost a organizační uspořádání.

### VZTAH ZÁKLADNÍ A POHYBLIVÉ SLOŽKY ODMĚN

Jak již bylo uvedeno v úvodu tohoto článku, podíl pohyblivé složky odměn v celkové odměně zaměstnanců má pro míru vlivu regulačních pravidel na odměňování zaměstnanců institucí zásadní význam. Souvisí to se skutečností, že regulační požadavky působí prostřednictvím pohyblivé složky odměn. Konkrétní regulační pravidla pro základní složku odměn nejsou stanovena. Závazná norma EU upravuje maximální poměr mezi pohyblivou a základní složkou odměny, neupravuje však minimální poměr. Předpokládá se tudíž, že instituce samy stanoví vhodný poměr mezi pohyblivou a základní složkou tak, aby vytvářely odpovídající podmínky pro motivaci svých zaměstnanců. Pokud totiž zaměstnanci nemají žádnou pohyblivou složku odměn, pak není možné uplatnit oddálení odměn, výplatu v nepeněžních nástrojích a také malus a claw back. Takováto forma odměňování pak není v souladu s původními cíli regulace této oblasti.

### UPLATNĚNÍ SPECIFICKÝCH NÁSTROJŮ ODMĚ OVÁNÍ

Za nejvýznamnější ze stávajících specifických nástrojů považujeme v současné době oddálení části pohyblivé složky odměn a přiznání části odměny v nepeněžních nástrojích.

Pro uplatnění principu oddálení je velmi významné zejména, jakou část z celkové pohyblivé složky odměn instituce oddálí a na jak dlouhou dobu. Dále je také podstatné, jak je vyměřován nárok na oddálenou pohyblivou složku odměny, jakým způsobem se tato odměna

přehodnocuje v období oddálení a jak probíhá její přiznávání. Regulační požadavek na oddálení je stanoven pro pohyblivou složku odměny jako celek a instituce jej musí dodržet, i když si pohyblivou složku odměn rozdělí do více kategorií (například na roční a střednědobou pohyblivou složku odměn). Doba oddálení nároku na přiznání pohyblivé složky musí navíc zohledňovat

## „Motivace zaměstnanců musí být totiž provázána s dlouhodobými zájmy instituce“

cyklus podnikání instituce. Doba oddálení by měla být proto stanovena na základě vyhodnocení délky tohoto cyklu.

Pro přiznání části pohyblivé složky odměny se uplatňují také nepeněžní nástroje. Jejich použití je však komplikovanější. Instituce musí nejdříve posoudit, pro které zaměstnance je tento nástroj vhodný a dále jaký konkrétní nástroj zvolit. Také problematiku uplatňování nepeněžních nástrojů při odměňování bude upravovat nový závazný standard připravovaný Evropským orgánem pro bankovníctví (European Banking Authority, EBA).

Instituce většinou přiznávají pohyblivou složku odměn v nepeněžních nástrojích ve formě tzv. Phantom Shares (virtuálních investičních certifikátů). Většina mateřských institucí však prosazuje uplatňování svých nástrojů i pro své dceřiné společnosti. ČNB však s tímto přístupem nesouhlasí a požaduje, aby instituce použily nástroje, které jsou přímo spojeny s výsledky jejich činnosti. Motivace zaměstnanců musí být totiž provázána s dlouhodobými zájmy instituce. Podle vyhlášky č. 123/2007 Sb. je celková pohyblivá složka odměny zaměstnance založena na kombinaci hodnocení individuální pracovní výkonnosti, výkonnosti útvaru a celkových výsledků činnosti povinné osoby. Odměna zaměstnance má být proto co nejvíce spjata s hodnocením těchto

výkonností. Částečné navázání hodnocení zaměstnance na výkonnost mateřské instituce lze připustit pouze výjimečně, a to v případech, kdy se jedná o zaměstnance, kteří mohou výkonnost jiných subjektů ve skupině skutečně ovlivnit. I v tomto případě však musí instituce tento svůj postup odůvodnit, a to včetně ohodnocení míry vlivu činnosti takových zaměstnanců na výsledky činnosti mateřské společnosti.

### ROLE DOZORČÍHO ORGÁNU V ODMĚ OVÁNÍ

Vyhláška č. 123/2007 Sb. stanoví, že dozorčí orgán instituce je odpovědný za zavedení a uplatňování systému odměňování, který bude přispívat k řádnému a účinnému řízení rizik, a že tento orgán odpovídá za kontrolu nad uplatňováním zásad odměňování v instituci. Tato činnost byla dozorčímu orgánu svěřena s ohledem na to, že je nejvyšším orgánem zastupujícím zájmy akcionářů v instituci. Přitom zájmem akcionářů by nesporně měla být dlouhodobá stabilita finanční instituce.

Ne ve všech institucích však činnost dozorčího orgánu naplňuje požadavky regulace. Od dozorčího orgánu ČNB požaduje, aby zajistil, že zásady odměňování budou stanoveny ve vazbě na prosazování obezřetného podnikání a dlouhodobou stabilitu instituce. Zásadami odměňování je třeba také reagovat na skutečný a očekávaný vývoj hospodaření instituce. Nelze akceptovat stav, kdy v instituci dochází k dlouhodobému nárůstu rizikových pohledávek nebo se zhoršuje její likvidita a dozorčí orgán na to nereaguje úpravami zásad odměňování a systému motivace. Pro ČNB není akceptovatelný pouze formální přístup ze strany dozorčího orgánu k jeho nezastupitelné kontrolní činnosti nad funkčností a účinností systému odměňování dané instituce.



## NEZÁVISLÉ PROVĚŘENÍ UPLATŇOVÁNÍ REGULATORNÍCH PRAVIDEL

Velmi často při dohledu nad dodržováním regulatorních požadavků ČNB zjišťuje, že v institucích není prováděno nezávislé prověření souladu uplatňování zásad odměňování se zásadami a postupy pro odměňování schválenými dozorčím orgánem. Instituce tak nezabezpečují splnění požadavku stanoveného ve vyhlášce č. 123/2007 Sb., že bude alespoň jednou ročně takovéto nezávislé vnitřní prověření provedeno. Předmětem auditu také v některých institucích nebývá vyhodnocení působení systému odměňování na řízení rizik, kapitálu a likvidity instituce. Většina institucí provádí pouze audit shody vnitřních zásad odměňování institucí s požadavky stanovenými v právních předpisech a dostatečně (nebo vůbec) se nezabývá ověřením, zda jsou stanovené zásady a postupy zavedeny a skutečně vykonávány.

Výše uvedené nedostatky ve výkonu auditu odměňování považuje ČNB za velmi významné. Pokud instituce nezabezpečí provedení nezávislého prověření odměňování, příslušná instituce nemá

dostatečně nezávislé, spolehlivé a ucelené informace o tom, zda a v jaké míře systém odměňování motivuje zaměstnance banky k obezřetnému podnikání. Absence kvalitního nezávislého ujištění znamená, že dozorčí orgán si nezajistil a nemá k dispozici nezávislé, spolehlivé a ucelené informace. Tato skutečnost má pochopitelně negativní vliv i na působení dozorčího orgánu, popsané v předchozí kapitole.

### ZÁVĚR

ČNB nebyla nikdy „fanouškem“ regulatorních pravidel odměňování ve finančních institucích. Výhodou současné podoby regulace oproti té, která se připravuje v rámci EU, však je, že stávající požadavky na odměňování jsou relativně stručné, a jsou-li uplatňovány s cílem motivovat instituce a jejich zaměstnance k obezřetnému podnikání a dlouhodobé stabilitě, pak jsou i přínosem. Pokud však při harmonizaci postupů odměňování v rámci EU převáží snahy o stanovení řady kvantitativních požadavků, obáváme se, že celá agenda nakonec popře sebe samu. Je sice pravdou, že

kvantitativní požadavky (prahové hodnoty) mohou dohledové orgány snadno ověřovat, ale jejich aplikace napříč celou EU v podobě, v jaké jsou v současnosti diskutovány, opětovně povede k poznání, že princip „one size fits all“ opět nefunguje. Tím nechceme zpochybňovat, že některé základní limity mohou být prospěšné (např. pro poměr fixní a pohyblivé složky u vybraných skupin zaměstnanců), nicméně jsme názoru, že další zkomplikování celé regulace nepřinese lepší výsledek než stávající většinou jednoduché a kvalitativní požadavky. ešení nespátřujeme ani v zavádění systémů využívajících v odměňování matematicko-statistické funkce. Vydáme-li se na tuto cestu, hrozí riziko, že budou opakovaně prováděna časově a kapacitně náročná šetření a analýzy účinnosti kvantitativních kritérií a na jejich základě budou (a to ještě v tom lepším případě) neustále hledána kritéria nová a stará upravována. Agenda tak pohltí značné kapacity a prostředky jak na straně institucí, tak regulátorů a naplnění původního cíle regulace odměňování se pak bude vytrácet. ▲

inzerce

Building a better  
working world

## NECHTE SE PROVĚST INTERNÍM AUDITEM 2.0

- ▶ expertní podporou při výkonu Vašeho auditu
- ▶ praktickými tréninky

Josef Severa, partner společnosti EY  
Tel.: +420 225 335 438  
Email: josef.severa@cz.ey.com

Michal Kurfirst, ředitel společnosti Plain Management  
Tel.: +420 257 213 522  
Email: michal.kurfirst@plainmanagement.cz



# AUDIT RODOVEJ ROVNOSTI V ŠTÁTNEJ SPRÁVE A UPLATŇOVANIE VŠEOBECNE ZÁVÄZNÝCH PRÁVNÝCH PREDPISOV V OBLASTI RODOVEJ ROVNOSTI NA MF SR

Rovnosť medzi mužmi a ženami (rodová rovnosť) patrí medzi základné hodnoty demokratických krajín a je vnímaná ako vyjadrenie sociálne spravodlivej demokratickej spoločnosti. Rovnosť medzi mužmi a ženami je zakotvená v pravidlách („EÚ“) a patrí k základným princípom, ktoré zaväzujú členské štáty uplatňovať. Ustanovenia primárneho a sekundárneho práva Európskej únie zaväzujú Slovenskú republiku k uplatňovaniu rodovej rovnosti ako „úlohy“ a „cieľa“ zároveň a s dôrazom na nástroj, ktorým je gender mainstreaming, ako právne záväzná požiadavka vyplývajúca z článku 29 smernice Európskeho parlamentu a Rady 2006/54/ES o vykonávaní zásady rovnosti príležitostí a rovnakého zaobchádzania s mužmi a ženami vo veciach zamestnanosti a povolania.

Vláda SR prijala Národnú stratégiu rodovej rovnosti na roky 2009–2013 (ďalej iba „stratégia“) uznesením č. 272/2009 ako svoj základný programový dokument pre vykonávanie politiky rodovej rovnosti. Stratégia je platforma pre zhodu v aktivitách súvisiacich s uplatňovaním rodovej rovnosti do roku 2013. Národný akčný plán rodovej rovnosti na roky 2010–2013 (ďalej iba „NAP“) je realizačným dokumentom k stratégii a obsahovo vychádza z vyhodnotenia doteraz prijatých vládnych dokumentov a to Národného akčného plánu pre ženy a Koncepcie rovnosti príležitostí žien a mužov.

Vláda SR uznesením č. 316/2010 uložila členom vlády zabezpečiť plnenie úloh Národného akčného plánu rodovej rovnosti na roky 2010–2013 v rámci vecnej pôsobnosti. Uvedený akčný plán

v rámci operačného cieľa 8 – Vytvoriť celospoločenské kontrolné mechanizmy, monitoring a evaluáciu uplatňovania rovnosti žien a mužov, v bode č. 39 odporúča prostredníctvom vnútorného auditu zabezpečiť audit všeobecne záväzných právnych predpisov pre oblasť rodovej rovnosti, preto útvar vnútorného auditu zaradil do ročného plánu vykonanie vnútorného auditu s touto tematikou.

Pri výkone audítorskej aktivity boli skúmané poznatky z disponibilných a hodnoverných zdrojov s ich využitím na prijatie objektívneho hodnotenia stavu v pomeroch ministerstva.

Výkonom audítorskej aktivity bolo preukázané, že otázkam súvisiacim s rodovou rovnosťou, rovnosťou príležitostí žien a mužov v pracovnoprávných vzťahoch sa v pomeroch ministerstva vo všeobecnosti prikladá priebežne primeraný význam, ktorý zodpovedá stavu rozpracovanosti existujúcich relevantných dokumentov a z nich vyplývajúcich úloh. Z komunikácie s vedúcimi predstaviteľmi ministerstva ako aj osobným úradom neboli prezentované prípady existujúcich evidencií s obsahom podnetov na porušovanie relevantnej právnej úpravy a zásad rovnakého zaobchádzania. Audítori skonštatovali, že za obdobie rokov 2011–2012 neboli evidované podania – sťažnosti, ktorých predmetom bola problematika spojená s porušovaním rovnosti žien a mužov, prípadov diskriminácie, porušovania rovnosti príležitostí, sexuálneho obťažovania, resp. prenasledovania. Bolo poukázané však na skutočnosť, že v podmienkach ministerstva doteraz neexistuje zvláštny mechanizmus,

ktorý by určoval záväzný postup v možných prípadoch výskytu dôvodov na uplatnenie sťažností pri podozrení na diskrimináciu a sexuálne obťažovanie. Vzhľadom na špecifiká a citlivosť vyššie označených tém, zachovávať takýto postup sa javí ako nevhodný, preto bolo odporúčané zaviesť mechanizmus, ktorý by zaručoval diskretnosť a anonymitu sťažovateľa s dôrazom na jeho ochranu.

Je skutočnosťou, že ministerstvo je ústredným orgánom štátnej správy, ktorého vnútorné vzťahy pri aplikácii existujúcej úpravy rodovej rovnosti sú z dlhodobého hľadiska charakteristické vyspelou úrovňou stavu. Konštatovanie je založené a odôvodnené, okrem iného, strategickými dokumentmi pre smerovanie vývoja v oblasti, obohatené rozhodovacie procesy o rešpektovanie princípov rodovej rovnosti, napr. prijatou Koncepciou sociálnej politiky na roky 2010–2013, pozíciou vyspelého sociálneho partnera z obsahu uskutočňovaných rokovaní pri kolektívnom vyjednávaní pri uspokojovaní čiastkových požiadaviek pre stabilizáciu, vylepšovanie postavenia zamestnancov v rámci uplatňovania princípov rodovej rovnosti.

Na základe overenia príslušnej dokumentácie a vykonaných audítorských rozhovorov s kompetentnými zamestnancami ministerstva, audítorská skupina konštatovala, že ministerstvo zabezpečuje pracovné podmienky v súlade s antidiskriminačným zákonom. Pracovné podmienky nevytvárajú zastrahujúce, ponížujúce, zneuctujúce, nepriateľské a urážlivé prostredie. Je zavedený mechanizmus predchádzania diskriminácii na pracovisku a to predovšetkým

dodržiavaním platnej legislatívy (zákoník práce, zákon o štátnej službe a pod.).

V podmienkach ministerstva sa uplatňuje koncept rovnosti príležitostí žien a mužov, čoho dôkazom sú celkové počty zamestnancov ministerstva (*graf č. 1*) ako aj primerané zastúpenie mužov a žien v riadiacich funkciách (*graf č. 2*).

MF SR dbá na vytváranie rovnakých podmienok pre prácu žien a mužov a aby nedochádzalo k rodovej diskriminácii. Výsledkom je, že 65,75 % zamestnancov sú ženy a z celkového počtu vedúcich zamestnancov je 53,9 % žien. Osobný úrad priebežne vedie databázu a monitoruje zastúpenie žien a mužov na jednotlivých organizačných útvaroch.

Na základe poskytnutých údajov a obsahu vykonaných audítorských rozhovorov sa konštatuje, že rovnaké princípy a zaobchádzanie sú uplatňované aj v oblasti odmeňovania zamestnancov, kde neexistujú objektívne nevysvetliteľné rozdiely medzi mužmi a ženami za rovnakú prácu alebo prácu rovnakej hodnoty. Priemerná hrubá mesačná mzda žien je na úrovni 95,9 % celkovej priemernej mzdy ministerstva.

Ministerstvo zabezpečuje rovnaký prístup žien vo výberových konaniach vo všeobecnosti a osobitne aj vo výberových konaniach na miesta vedúcich zamestnancov, sú zabezpečené rovnaké príležitosti pre ženy a mužov pri uchádzaní sa o prácu, nie sú žiadne obmedzenia, ktoré by znevýhodňovali uchádzačov.

Na ministerstve sú vytvorené možnosti kariérneho postupu v súlade s princípom rovnakého zaobchádzania

v zmysle platnej legislatívy a stratégie riadenia úsudkových zdrojov.

Prístup zamestnancov k ďalšiemu vzdelávaniu je zabezpečený v súlade s princípom rovnakého zaobchádzania. MF SR poskytuje možnosť prehlbovania kvalifikácie aj zamestnancom na materskej resp. rodičovskej dovolenke s cieľom ich plynulej adaptácie pri opätovnom zaradení sa do pracovného procesu.

V oblasti prorodinej politiky a politiky rovnakých príležitostí mužov a žien osvedčeným partnerom ministerstva je Odbor rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR, zabezpečovaním odborných konferencií, seminárov, tréningov a s tým súvisiacich aktivít. Takisto sa aktívne a opakovane zapája do národnej súťaže „Zamestnávate ústretový k rodine, rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí“, v predchádzajúcom období ministerstvo získalo v tejto súťaži druhé miesto.

Uskutočnenou audítorskou aktivitou bolo preukázané a zo záverov analýzy pomerov ministerstva vyplýva, že zohľadňovanie rodového aspektu v pomeroch MF SR a stav rovnosti príležitostí žien a mužov prinášajú hodnotenie, že je zachovávaná existujúca široká základná právna úprava rovnosti príležitostí žien a mužov, vrátane jej aplikovania v procese kolektívneho vyjednávania s odborovou organizáciou. Zároveň však audítorská skupina konštatovala, že sú potrebné niektoré zlepšenia uvedeného systému, preto formulovala svoje odporúčania takto:

- ▲ prijať plán rodovej rovnosti ministerstva, ktorého cieľom bude

systematicky, komplexne a plánovite podporovať rodovú rovnosť a rovnosť príležitostí na pracoviskách;

- ▲ pre dosiahnutie žiadaného stavu zaradiť do plánu vzdelávania oblasť rodovej rovnosti, predovšetkým pre vedúcich zamestnancov;
- ▲ upraviť organizačný poriadok a interné predpisy zakomponovaním rodovej rovnosti a začleniť pôsobnosť v oblasti rodovej rovnosti do náplne činnosti príslušného organizačného útvaru;
- ▲ zväziť prijatie záväzného postupu nahlasovania výskytu javov sexuálneho obťažovania, fyzického zneužívania, zosmiešňovania a neetického správania so zachovaním osobnej integrity a ochrany zamestnancov pri ohlásení prípadu neetického správania kohokoľvek;
- ▲ zároveň v štruktúre ministerstva monitorovať možný výskyt týchto prejavov (napr. v ročnom časovom intervale, doplniť obsah dotazníka k EFQM);
- ▲ pokračovať vo vyhodnocovaní rodového zastúpenia v rezortných riadiacich funkciách a rodových mzdových rozdielov, v požadovanom termíne údaje zasielať Ministerstvu práce, sociálnych vecí a rodiny SR.

S výsledkami audítorskej aktivity bolo oboznámené vedenie ministerstva, ktoré sa stotožnilo s odporúčaniami, následne prijalo adekvátne opatrenia smerujúce k naplneniu odporúčaní audítorov. Splnenie opatrení bolo realizované v I. polroku 2013.



Graf č. 1 - Počet zamestnancov MF SR



Graf č. 2 - Podiel žien na riadení







# ONE WORLD – ONE PROFESSION – ONE DESTINATION...

... tak to byl stručný slogan, který provázel 72. Mezinárodní konferenci IIA v Orlandu na Floridě. V místě pro tuto akci přímo předurčeném, v blízkosti centrály IIA Global.

A stejnými slovy uvítal Richard Chambers, President IIA Global and CEO sál nabitý dvěma tisíci účastníky ze 110 zemí světa.

úspěchu a dokonalosti v této rozporuplné době. „Široká nabídka vzdělávacích aktivit rozdělených do sekcí přišla na řadu v odpoledních hodinách.

A jak říká moje kolegyně, kolem 5-té odpoledne jsem měla všeho „plné krovky.“

Vzdělávacích aktivit připravil institut IIA opravdu hodně – ostatně detailní program

▲ Působit svým profesionálním přístupem a výsledky auditorské činnosti ke zlepšení vztahů mezi interním auditem a managementem společností. A stát se tak jejich vysoce uznávanou součástí.

▲ Vzdělávat se intenzivně v oblasti IT a využívat nové IT aplikace. Implementovat IT nástroje do auditorských činností. Platí to v této době víc než kdykoli předtím.

▲ Uspěť jako interní auditor v dnešní době znamená procházet nikdy nekončící profesní transformací, neustálým získáváním auditorských znalostí a dovedností a jejich dotahováním k dokonalosti.

Událostí, které byla věnována zasloužená pozornost, bylo 40. výročí zahájení programu CIA. Certifikace, jejíž získání je odrazem profesionality, znalostí a odbornosti, právě tak jako příkladného osobního charakteru a etických hodnot. Podle statistiky získalo během 40 let ocenění CIA přes 100 000 auditorů z celého světa. V současné době je program CIA realizován v podobě IT testů a dodáván do 500 destinací.

Při příležitosti tohoto výročí byli ze strany IIA osloveni vybraní certifikovaní interní auditori z celého světa, aby svým stručným příspěvkem vyjádřili svůj názor na význam programu CIA.

Za ČR byl osloven bývalý Prezident ČIIA – pan Bohuslav Poduška. A právě jeho příspěvek se objevil mezi dalšími uprostřed stánku IIA ve výstavním sále v rámci konference. Dobrá práce!

Mezinárodní konference není jen o její oficiální části. I ta neoficiální je hodně důležitá. Potkávat se se „starými známými“, získávat nové poznatky a zkušenosti, vyměňovat si konkrétní názory z auditorské praxe v odlišných lokalitách. Je to příjemně i užitečně strávený čas.

## „Působit svým profesionálním přístupem a výsledky auditorské činnosti ke zlepšení vztahů mezi interním auditem a managementem společností“

S přítomnými účastníky se přivítal rovněž Phil Tarling, Chairman of the IIA Board, který po dobu jednoho roku zastával tuto čestnou pozici. Jeho posláním bylo zejména reprezentovat ve světě profesi interního auditu, diskutovat s managementem společností, prosazovat význam této profese podle těch nejvyšších standardů, aby se stala maximálně uznávanou. Aby management roli interního auditu chápal správně, podporoval ji a uvědomil si, jakou cenu interní auditori pro společnost mají a jakou přidanou hodnotu společnosti přináší. Podle potlesku si svou úlohu splnil na výbornou.

A dál už se konference rozběhla standardně jako na drátkách. Dopolední společné přednášky s diskuzním fórem a panelovými diskuzemi vystřídala v čase oběda úsměvná zamyšlení světově známých profesionálních řečníků Toma Peterse a Paula Druckmana na téma „Jak dosáhnout auditorského

konference si můžete dohledat na webových stránkách IIA ([http://iia2013ic.org/session\\_information\\_downloads.html](http://iia2013ic.org/session_information_downloads.html)).

Jen namátkou několik titulů: Pohled na GRC top-down, Manažerské dovednosti v rukách interního auditu, Risk and Compliance, Fraudy a korupce, Nové období transparentního interního auditu, Model zralosti – nový nástroj interních auditorů, Role auditorů v období finančního kolapsu, Sociální síť ve finančních institucích, nové IT nástroje atd.

To, co zaznělo hodně důrazně rámci většiny seminářů a přetřásalo se intenzivně i v kuloárech, mohlo vyznít na jednu stranu jako bolavá místa většiny z nás, na druhou stranu tato bolavá místa v profesním životě znamenají velkou výzvu pro všechny interní auditory:



Pan Bohuslav Poduška, CIA, ředitel úseku interního auditu České spořitelny, a.s., na mezinárodní konferenci IIA

Poseděli jsme se Sylvii Boyd, ředitelkou sekretariátu pro mezinárodní vztahy IIA Global. Tentokrát setkání s ní bylo obzvlášť milé.

Mimo jiné si pochvalovala současnou dobrou spolupráci s Kanceláří Českého institutu. To je hodně dobrá zpráva!

Giovanni Grossi, jedna z nejvýznamnějších tváří profese interního auditu, již nerozdával široké úsměvy jako v minulosti. Ale přiletěl přes svůj pokročilý věk až do Orlanda a diskutoval s každým, kdo měl zájem si třeba jen vzpomínat. Samozřejmě, že na „staré dobré časy“.

Ještě jedna lahůdka na závěr. Týká se téměř 2-hodinové účasti paní Madeline Albright na naší mezinárodní konferenci. Její vyprávění bylo jak poutavé, tak vtipné. Hovořila o sobě i o své kariéře, o tom, jak spolupracovala jako U.S. Secretary State s Hillary Clinton, jak působila jako ministryně zahraničí USA a mohla často v této pozici zúročit své zkušenosti a poznatky z dob mládí. Vzpomínala přitom na své rodiče, kteří pracovali ve službách diplomacie a díky nimž se již od dětství mohla učit cizí jazyky, poznávat svět i rozličné kultury.

„Vzdělávat se intenzivně v oblasti IT.

Uspěť jako interní auditor v dnešní době znamená procházet nikdy nekončící profesní transformací“

Bez přípravy a velmi ochotně odpovídala na naše četné dotazy. Byl to moc pěkný zážitek, možná navíc umocněný tím, že svými kořeny patří paní Albright k nám do Česka.



#### A NA ZÁVĚR?

Mezinárodní konference byla zorganizována bezchybně jak po stránce organizační, tak po stránce profesní. Centrála IIA Global si na přípravě dala hodně záležet a každý účastník si odnesl spoustu nových námětů a myšlenek pro práci.

Nedalo mi to, a tak jsem hned po návratu napsala do IIA krátký pochvalný mail. Obratem poděkovali. Pochvalu přeci každý slyší rád!





# ČEHO SI PETR POVŠIML (nejen) v legislativě



Dnes vám nabízím následující stručnou rekapitulaci pro nás zajímavých materiálů:

Na internetu Mezinárodního institutu interních auditorů byla zveřejněna tzv. praktická pomůcka „*Selecting, Using, and Creating Maturity Models: A Tool for Assurance and Consulting Engagements*“. Součástí praktické pomůcky je přehled postupových kroků při využití modelu zralosti interními auditory, příklady výběru komponent, včetně kritérií k posouzení dosažené úrovně zralosti.

V červnu Mezinárodní institut interních auditorů publikoval nové doporučení pro praxi č. 2120-3 „*Internal Audit Coverage of Risks to Achieving Strategic Objectives*“, o pokrytí rizik v plánu interního auditu, které představují nejvýznamnější hrozby k dosažení strategických cílů společnosti a dále doporučení pro praxi č. 2320-4 „*Continuous Assurance*“, které popisuje přístup k provádění průběžného ověřování.

V rámci připravované české legislativy byl v polovině června publikován návrh zákona, kterým se mění zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech.

Tento návrh reaguje na přijetí právních předpisů jak z EU, tak z českého prostředí. Mezi změnami mě zaujalo, že v rámci novelizace § 44 se ruší zákonné vymezení výboru pro audit jako samostatného orgánu společnosti.

Interním auditorům z oblasti finančních trhů by neměl uniknout Úřední věstník EU, kde bylo koncem června publikováno Nařízení č. 575/2013 a Směrnice č. 2013/36/EU k obezřetnostním požadavkům na úvěrové instituce a investiční podniky, v rámci kapitálového konceptu tzv. CRD IV / CRR.



inzerce



cutting through complexity

## • Audit • Daně • Poradenství • Právní služby

3. místo v kategorii Služby pro podniky v žebříčku 100 obdivovaných firem České republiky Czech Top 100 v roce 2013.

2. místo v kategorii Nejštedřejší firemní dárcé v žebříčku TOP odpovědná firma v roce 2012.

2. místo pro celosvětovou síť poradenských společností KPMG za rok 2012 v žebříčku nejatraktivnějších zaměstnavatelů světa podle průzkumu společnosti Universum.

kpmg.cz





# HICHIKIRIDITINI PO SOBĚ JDOUCÍCH PROGRAMOVÝCH OBDOBÍ

V dubnu roku 2004, zhruba týden před tím, než Česká republika vstoupila do EU, a stejný týden předtím, než se spustily programy prvního období, tehdy kráceného, a asi tak dva týdny po tom, co první ministerstvo vydalo „kuchařku“ jak na Fondy EU, vyprávěl redaktor renomovaného deníku o tom, jak seděl na semináři pro předkladatele žádostí a mimo jiné nechápal a stále neví, co znamená slovo implementace.

## „Na nesrozumitelné implementaci jsou nejzáhadnější především termíny z nařízení“

PROVÁDĚNÍ strukturálních fondů se mezitím nějakým způsobem dostalo do uší už asi úplně všech, když ne pracovně, tak ve večerních zprávách určitě.

Na nesrozumitelné implementaci jsou nejzáhadnější především termíny z nařízení, podle kterých chtít nechť musíme jít a která se nechť i chtít dají vykládat rozličnými způsoby, a to především proto, že celá řada termínů prostě nedává smysl. Pomineme takové nesmyslné konstrukce jako rámec podpory společenství a národní strategický referenční rámec, které někomu, kdo v takovém rámci pracovně „nevisí“, rozhodně nepomůže pochopit a uznat, v čem je regionální politika, a potažmo celá Evropská unie, skvělá, ačkoliv pozitivní promo je aspekt, o kterém se tvrdí, že je pro jakoukoliv politiku EU úplně nezbytný.

Ano, v předmluvě k obecnému nařízení na nové období si EK uvědomuje, že čím je to složitější, tím to jde pomaleji nebo vůbec, takže se cestou někde úplně ztratí sám účel, a o penězích, které neutratíme,

těžko můžeme mluvit jako o investicích, bez kterých by to nešlo. V každém programovém období je nesrozumitelné něco úplně nového, ačkoliv jde vlastně pořád o totéž. Rámec podpory, neboli kolik peněz na to máme, se stane o sedm let později referenčním, neboli nemůžete utratit nic, co jsme vám neschválili, aby se za dalších sedm proměnil v partnerskou dohodu, neboli nerozhodujete o ničem bez nás (rozuměj EK).<sup>1</sup>

V letech 2014–2020 se například zavážeme k PODMÍNĚNOSTI, což je: „forma jak předběžných podmínek, které musí být splněny před uvolněním prostředků, tak následných podmínek, které podmíní uvolnění dodatečných

## „A to už není jenom legrační a nesrozumitelné, ale hlavně zase o pořádný kus složitější“

finančních prostředků určitou výkonností“. Strukturální pytepe tady znamená, že indikátory, které byly vždycky (logicky) indikativní, a to hlavně proto, že je navrhuje na základě strategie, tedy optimistického plánu na 7 let dopředu, teď budou závazné, a pokud těm novým podmínkám nedostojíte, budou další podmínky, které umožní, že se z těch

původních podmínek vyvážete. A to už není jenom legrační a nesrozumitelné, ale hlavně zase o pořádný kus složitější a administrativně, časově, a hlavně co se týče finanční odpovědnosti, náročnější. Jak navrhnout indikátory, o kterých víme, že se podaří s určitostí naplnit, a jak u aktivit, které jsou nové, jak u převádění alokací a nedočerpání prostředků? A hlavně jaký nový a se všemi členskými zeměmi na pracovní úrovni projednaný mechanismus pro „následné podmínky, které podmíní uvolnění dodatečných prostředků“? Předběžné tematické i obecné podmínky v sobě skrývají důmyslnou spleť požadavků na již zpracované a rozpočtovými opatřeními podložené strategie ve všech cílových oblastech. Od výzkumu přes životní prostředí až po začleňování Romů. Ale máme je? (A dáme je?) A k tomu ty politické souvislosti při nedostatečné výkonnosti.

Současný stav čerpání ukazuje, že o nějakých nadměrných výkonech v rychlosti čerpání snít nemůžeme, a není to otázka pouze České republiky. Fondy by měly být použity správně

a politiky by měly být zdravé a cíle účelné a problémy konkrétní, o tom není sporu. Ale je otázka, zda čím dál složitější systémy, podmíněnosti, kontrolování, několikastupňové účetní ověřování a přenášení odpovědnosti nás k tomu dovedou. Tak nezbývá než potřeť a znovu vyhrnout rukávy a hej (S)(I)rop!

<sup>1</sup> Strategický hospodářský růst je nově „inteligentní“ (strategie Unie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění), což nepochybně znamená, že to zkrátka nemáme dělat „blbě“.



# JAK NEJLÉPE AUDITOVAT INVESTICE

Konference ČIIA jsou místem, kde se interní auditoři setkávají a kde jsou také inspirováni různými nápady. Konkrétně na konferenci 2012 v Mikulově se dotázal interní auditor EON ředitele ČIIA: „Co kdybychom dali dohromady pár auditorů i manažerů z různých oblastí a připravili pod záštitou ČIIA cyklus přednášek o tom, jak interní auditoři mohou přistupovat k procesu investic, a hlavně jak ho auditovat?“ Dotázaný byl překvapen, ale o to radostněji souhlasil. A tímto se vlastně odstartoval proces, který začal pomalu naplňovat a konkretizovat obsah předložené nabídky.

Na základě výše uvedeného nápadu se vytvořila pracovní skupina interních auditorů a zaměstnanců poradenské společnosti a na stůl byl položen k diskusi první návrh, jak naplnit cyklus přednášek o investicích věcně. Současně také byla zahájena diskuze o tom, co udělat s formou, jak by měly vlastně jednotlivé přednášky probíhat, v jakých termínech a kolik přednášejících by se mělo zúčastnit. Cílem setkávání na workshopech je diskuze, prezentace problematiky auditů investic, údržby a s tím souvisejících činností průřezově ve všech sektorech hospodářství. Celým procesem investic se chceme

zabývat od počátku, tzn. identifikací příležitosti k investici, přes projektovou dokumentaci, výběr zhotovitele, převzetí, aktivaci a údržbu až po vyhodnocení investiční akce. Je těžké hledat nějaký výstižný souhrnný název, řekněme, že jde o oblast pořizování majetku či investic jako celku se všemi podpůrnými procesy a službami. Touto oblastí „protéká“ podstatná část zdrojů jak v komerčním, tak ve státním sektoru, a tyto zdroje nemusí být vždy spolehlivě řízené, a tedy z pohledu interního auditu je tato oblast výrazně lukrativní.

## Co konkrétně připravujeme?

- ▲ Okruhy pro přednáškový cyklus budou rozděleny do 4 fází – plánování, příprava, realizace a vypořádání investic.
- ▲ V rámci těchto fází bude předmětem jednotlivých prezentací sdělení, kdo a co by měl v dané fázi činit, co je nezbytné dodržet a co je třeba auditovat.
- ▲ Proces investic chceme popsat od úplného počátku, tedy vzniku potřeby investici pořídit, až po úplný konec, tedy zavedení do majetku a vyhodnocení, zda se investice vyplatila.
- ▲ Forma prezentací bude odlišná zejména počtem přednášejících. Každý bude mít svou úlohu a více méně to bude diskuze, a nikoliv ucelené slovo jednoho aktéra. Tedy přinést to nejlepší jak postupovat v této oblasti.
- ▲ Hlavní aktéři budou osvědčení prezentátoři, které znáte z dřívějších přednášek ČIIA, a pak další, kteří se budou snažit narušit jejich vysílání kritickým přístupem, destruktivním hodnocením tak, aby nakonec zvítězila pravda a láska k naší práci a vyšlo najevo, jak efektivně auditovat investiční proces.
- ▲ Na setkání budeme zvát i experty mimo interní audit, kteří mají co říci k procesu investic nebo ho přímo řídí.
- ▲ Cena za účast bude spíše symbolická.
- ▲ Pro účely dalšího zaostření cyklu přednášek byl rozeslán jednoduchý dotazník.

Výkop pro jednotlivé prezentace se předpokládá v posledním čtvrtletí tohoto roku a dle počtu zájemců bude stanoveno i místo činu, a věříme, že to nebude poslední setkání nad investicemi.





Vážení čtenáři,

od prvního čísla v roce 2013 naleznete v časopise Interní auditor stránku s oddychovo-naučnou rubrikou. V každém čísle bude pravidelně zveřejněno několik otázek z oblasti interního auditu, které jsou součástí testu na certifikaci CIA, a také křížovku nebo obdobnou zábavnou hru se slovy s tajenkou, opět ve vazbě na profesi interní audit a nosné téma časopisu. Správné odpovědi na otázky, včetně tajenky, budou slosovatelny 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](http://www.interniaudit.cz), a to do 10. listopadu 2013.** Výherce bude následně vylosován na nejbližším jednání Redakční rady. Vylosovaný výherce z čísla 2/2013 obdrží jednodenní seminář na ČIIA zdarma dle vlastního výběru.

Přeji hodně štěstí.

*Daniel Häusler*



# OSMISMĚRKA

M	I	L	O	V	I	C	E	I	K	A	R	M	A	N	E	P	O	S
A	A	N	T	A	O	P	E	Z	R	E	A	T	N	A	B	A	R	T
N	E	S	T	É	S	O	B	I	R	D	R	A	S	E	N	O	A	
A	P	O	K	E	R	N	A	O	O	V	A	A	O	K	N	O	K	N
G	O	K	D	A	R	B	I	L	L	Y	R	A	Z	N	Í	N	E	D
E	Z	R	A	D	A	N	A	E	Ý	O	Y	E	M	O	K	R	A	A
M	I	A	R	M	U	M	E	S	Z	I	P	T	P	T	D	N	O	R
E	C	T	O	N	E	M	E	T	A	P	E	T	A	U	S	Á	D	D
N	E	E	I	K	A	R	E	T	Y	A	L	O	K	Š	S	O	V	Y
T	T	S	Y	T	E	M	A	T	A	R	U	T	N	E	N	O	P	O

AARON	KARMA	NESTLÉ	RADAR	ŠKOLA
ALE	KATR	NOK	RADKO	TAPETA
AMETYST	KNOT	NOR	ROK	TEMENO
BOLEST	KRIOLÝZA	POKER	SENO	TMA
DAR	LIBRA	POLO	SNAD	TRABANT
DEN	LYRA	POST	SOBI	TUŠ
DREN	MANAGEMENT	OBEC	SOKRATES	VALE
EPOS	MASKA	OPONENTURA	SOVY	VOSA
INTERNET	META	OPI	STANDARDY	ZARYL
KAMERA	MILOVICE	OVÁD	SUPERVIZE	ZIP
KARETY	MOKRA	POZICE	ŠATY	ZORA
				ZRADA



# OTÁZKY INTERNÍHO AUDITORA

1. Centralizace a decentralizace jsou definované na základě relativního delegování rozhodovacích pravomocí nejvyšším vedením. Mnoho manažerů věří, že decentralizované společnosti

mají významnou výhodu před centralizovanými společnostmi. Hlavní výhoda decentralizované společnosti je taková, že decentralizovaná společnost:

- a. Společnost povzbuzuje zvýšenou iniciativu zaměstnanců
- b. Strukturují jednotlivé směry ve společnostech a eliminují znásobování zdrojů
- c. Společnosti jsou

lépe kontrolovatelné  
d. Společnosti mají méně manažerů než centralizované společnosti

2. Který z následujících je faktor ovlivňující riziko?

- a. Všechny odpovědi jsou správně
- b. Noví zaměstnanec/zaměstnanci
- c. Rychlý růst
- d. Nový nebo vylepšený informační systém

3. Interní kontrola může dodat pouze odůvodněné ujištění o tom, že cíle společnosti jsou dosahovány efektivně. Jedním z faktorů limitujících pravděpodobnost dosažení tohoto cíle je:

- a. Náklady interní kontroly by neměly překročit její přínosy
- b. Vedení společnosti monitoruje výkonnost

c. Auditní výbor je aktivní a nezávislý  
d. Primární odpovědnost interního auditora je detekce fraudu

4. Primární odpovědnost za dohled na zřízení a administraci interních kontrol je na:

- a. Správce společnosti
- b. Externí auditor
- c. Vyšší vedení společnosti
- d. Vedoucí pracovník

5. Které z následujících prvků jsou součástí kontrolního prostředí?

- a. Všechny odpovědi jsou správně
- b. Přiřazení pravomocí a odpovědností
- c. Organizační struktura
- d. Integrita a etické hodnoty



## Správné odpovědi z minulého čísla...

Výherce z minulého čísla: **Jaroslava Kopová, Město Šumperk**, gratulujeme.

Správná tajenka z minulého čísla: *Benchmarking to best practice*

1. Interní audit provedl audit distribučního oddělení (oddělení odesílání a přijímání zakázek) v rámci řetězce obchodních domů. Nejlepší auditní nástroj pro tento audit je s největší pravděpodobností:

- a. Srovnání (benchmark) s konkurencí.
- b. Srovnání (benchmark) strategie.
- c. Interní srovnání (benchmark).
- d. Srovnání (benchmark) procesů.

Vysvětlení: Odpověď «D»: Procesní (funkční) srovnání (benchmark) se zaměřuje na srovnání stejných procesů/operací organizací bez ohledu na odvětví. Z tohoto důvodu, srovnání nemusí být zaměřeno na konkurenci ani obdobnou organizaci. Tato metoda může přinést nové myšlenky, které zajistí významnou konkurenční výhodu. Další výhodou tohoto procesu je srovnání i širší výběr společností, se kterými je možno srovnávat. Současně, nejlepší zavedené procesy v oblasti distribuce nemusí být nutně zavedeny u společnosti ve stejném odvětví.

2. Který z následujících výroků v oblasti benchmarkingu není pravdivý?

- a. Benchmarking zahrnuje kontinuální hodnocení praxe nejlepší (best-in-class) organizace a přízpůsobení procesů společnosti tak, aby nově zahrnul/obsáhly změny toho nejlepší z dané praxe.
- b. Benchmarking je kontinuální proces, který zahrnuje kvalitativní a kvantitativní

měření rozdílů mezi výsledky společnosti a výsledky nejlepší organizace na světě nebo v daném odvětví.

- c. Benchmarková organizace, oproti které se společnost srovnává, musí být její přímý konkurent.
- d. Benchmarking, v praxi, většinou znamená vytvoření speciálních srovnávacích týmů ve společnosti.

Vysvětlení: Odpověď «C»: Benchmarking je kontinuální proces který zahrnuje kvalitativní a kvantitativní měřítka rozdílů mezi výsledky společnosti a výsledky nejlepší (best-in-class) organizace. Organizace, oproti které se společnost srovnává, nemusí být její přímý konkurent. Nejdůležitější kritérium jsou vynikající výsledky organizace v jejím odvětví.

3. Který z následujících výroků není charakteristický pro inovativní výrobní společnost?

- a. Schopnost reagovat na měnící se výrobní prostředí.
- b. Důraz na kontinuální zlepšování.
- c. Zlepšování spokojenosti zákazníků skrze kvalitu produktu.
- d. Důraz na existující produkt.

Vysvětlení: Odpověď «D»: Inovativní společnosti jsou orientované na zákazníka. Jelikož zákazníci poptávají vždy vyšší kvalitu a konkurence je ochotná tuto kvalitu dodat, je kontinuální zlepšování (Japonci nazývaný Kaizen) základním a důležitým faktorem společnosti. Z tohoto důvodu, proud inovativních produktů a služeb musí být kontinuální. Důraz na existující produkt není pro většinu společností efektivní strategií.

4. Který z následujících výroků je pravdivý z hlediska metody zlepšování zboží a služeb (value engineering)?

- I. „Value engineering“ je způsob dosažení cílové úrovně nákladů.

II. „Value engineering“ je japonský koncept, který klade důraz na kontinuální zlepšování ve všech fázích aktivit společnosti skrze početné malé změny.

III. „Value engineering“ vyžaduje rozlišování mezi způsobenými náklady a nezbytnými náklady s důrazem na kontrolu nákladů již v průběhu fáze designu.

- a. Pouze I. a III.
- b. I., II. a III.
- c. Pouze II. a III.
- d. Pouze I. a II.

Vysvětlení: Odpověď «A»: „Value engineering“ je způsob dosažení cílové úrovně nákladů. „Value engineering“ rozlišuje mezi způsobenými a nezbytnými náklady s důrazem na kontrolu nákladů již v průběhu fáze designu. Není to japonská metoda.

5. Který z následujících je příkladem měření efektivity?

- a. Míra absence.
- b. Cíl stát se předním výrobcem na trhu.
- c. Počet pojistných žádostí zpracovaných za den.
- d. Cíl zvýšit podíl na trhu.

Vysvětlení: Odpověď «C»: Počet pojistných žádostí zpracovaných za den je typickým měřítkem využívaným v „balanced scorecard“. Vztahuje se ke klíčovému faktoru úspěchu – produktivitě. Tento faktor je založen na vzájemném spojení a efektivitě vstupů a výstupů. Organizační struktura je efektivní, pokud usnadní dosažení cílů společnosti s minimálními zdroji a minimem nežádoucích následků. Efektivní organizační struktura maximalizuje vstup při daném objemu vstupů. Z tohoto důvodu měření efektivity srovnává vstup s výstupem. Pojistné žádosti zpracované za den srovnávají výstup (zpracované žádosti) se vstupem (pracovní den).



# CPE KONTINUÁLNÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

## Informace pro všechny certifikované osoby

<b>Doba hlášení</b>	Všichni certifikovaní musí podávat hlášení <b>každý rok</b> .				
<b>Datum hlášení</b>	Datum hlášení <b>ke dni 15. prosince</b> .				
<b>Počet hodin vyžadovaných pro CIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40 hodin za rok (pokud jste praktikující)</li> <li>• 20 hodin za rok (pokud nejste praktikující)</li> <li>• 0 hodin (pokud jste v důchodu)</li> </ul>				
<b>Počet hodin vyžadovaných pro CCSA, CFSA, CGAP, CRMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 hodin za rok (pokud jste praktikující)</li> <li>• 10 hodin za rok (pokud nejste praktikující)</li> <li>• 0 hodin za rok (pokud jste v důchodu)</li> </ul>				
<b>Požadavky CPE pro specializované certifikace</b>	25 procent získaných hodin CPE musí být v oblasti specializovaných odborných znalostí.				
<b>Osvědčení vyžadované v okamžiku podávání hlášení CPE</b>	Postupujete v souladu s Mezinárodním rámcem IIA pro profesní praxi (IPPF). Budete se řídit Etickým kodexem IIA. Nepoškodíte dobré jméno IIA. Stvrdíte neexistenci záznamů v trestním rejstříku vzniklých od předchozího hlášeného období.				
<b>Poplatek za roční hlášení CPE</b>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Členové</td> <td style="text-align: right;">0</td> </tr> <tr> <td>Nečlenové</td> <td style="text-align: right;">100 USD (přepočteno dle aktuálního kurzovního lístku na Kč + DPH)</td> </tr> </table>	Členové	0	Nečlenové	100 USD (přepočteno dle aktuálního kurzovního lístku na Kč + DPH)
Členové	0				
Nečlenové	100 USD (přepočteno dle aktuálního kurzovního lístku na Kč + DPH)				

Všechny certifikované osoby jsou odpovědné za udržování svých znalostí a dovedností a doplňování svých znalostí a dovedností z hlediska zdokonalování a současného vývoje v oblasti standardů interního auditu, jeho postupů a metod nebo v jejich oblastech specializace (audity státní správy, finanční služby, sebehodnocení řízení a kontroly, nebo ujištění v oblasti řízení rizik). Držitelé certifikátů musí potvrdit za svou osobu absolvování vyžadovaného počtu hodin průběžného vzdělávání a odpovědností každé certifikované osoby je, zajistit, aby hlášené hodiny CPE byly v souladu s pokyny stanovenými Radou IIA pro profesní certifikaci.

**„Pro obnovení platnosti je pak nutné podat hlášení CPE v počtu hodin odpovídající aktuálnímu stavu a uhradit poplatek za obnovení platnosti“**

V případě zachování statusu „aktivní“ je nutné nejpozději do 31. prosince každého roku podat hlášení CPE. Pokud je hlášení podáno do Českého institutu interních auditorů, termín je do 15. prosince každého roku. Certifikovaní musí předložit příslušný formulář do Českého institutu interních auditorů, který následně informace o certifikovaných odesílá do mezinárodního institutu The IIA.

Nepředložení formuláře hlášení CPE do stanoveného termínu má za následek automatickou změnu stavu certifikace z „aktivní – certifikován“ na „neaktivní“ a pro obnovení platnosti je pak nutné podat hlášení CPE v počtu hodin odpovídající aktuálnímu stavu a **uhradit poplatek za obnovení platnosti**.

### ROČNÍ POPLATEK ZA UDRŽENÍ CPE

Členové ČIIA mají hlášení CPE zahrnuto v rámci poplatku za celoroční členství.

Hlášení CPE je zpoplatněno pouze pro nečleny ČIIA a to ve výši 100 USD (přepočteno dle aktuálního kurzovního lístku na Kč + DPH). ČIIA do konce roku vystaví faktury všem certifikovaným – nečlenům. V případě, že faktura za hlášení CPE nebude uhrazena, držitel certifikátu bude zařazen do stavu „neaktivní“.

Všechny podrobné informace k CPE je možno nalézt v Organizační směrnici č. 4:2011, která určuje požadavky týkající se průběžného profesního vzdělávání pro všechny druhy certifikačních programů nebo na stránkách ČIIA [www.interniaudit.cz](http://www.interniaudit.cz)

### NOVINKA

Z důvodu lepší transparentnosti a snazšího ověření, zda certifikovaná osoba je zařazena ve stavu „aktivní“ nebo ve stavu „neaktivní“ rozhodl Český institut interních auditorů, že zveřejní pouze jména všech certifikovaných osob na svých webových stránkách. V případě nesouhlasu tohoto kroku prosím kontaktujte kancelář ČIIA.

# CIA 2013 THE CERTIFIED INTERNAL AUDITOR

Rok 2013 je ve znamení změn v oblasti certifikace. Ta největší a nejzásadnější změna nastala v oblasti celkového přeskupení jednotlivých částí zkoušky. Nové uspořádání zkoušky CIA ověřuje znalosti uchazeče v oblasti současných postupů interního auditu a v oblasti porozumění problémům, rizikům a opatřením v oblasti interního auditu. Upravená zkouška je rozdělena do tří částí, kdy I. část obsahuje 125 otázek, II. a III. část obsahuje 100 otázek

## ČÁST I. ZÁKLADY INTERNÍHO AUDITU

(závazné směrnice IPPF; základy vnitřní kontroly a řízení; nástroje a postupy pro realizaci zakázek interního auditu)

## ČÁST II. PRAXE INTERNÍHO AUDITU

(řízení útvaru interního auditu prostřednictvím strategické a provozní role interního auditu a příprava rizikově zaměřeného plánu; postupy pro řízení jednotlivých zakázek (plánování, dohled, předávání výsledků a sledování výstupů); rizika podvodů a kontrolní a řídicí mechanismy)

## ČÁST III. ZNALOSTI INTERNÍHO AUDITU

(řízení a správu společnosti a podnikatelskou etiku; řízení rizik; organizační struktura včetně podnikatelských procesů a rizik; komunikace; principy řízení a vedení; informační technologie a kontinuita podnikání; finanční řízení; globální podnikatelské prostředí)

V současné době je však stále umožněna registrace i k původní 4-dílné verzi zkoušek (část I. *Úloha interního auditu při řízení a správě společnosti, řízení rizik a kontrole*, část II. *Realizace interního auditu*, část III. *Analýza podnikání a informační technologie*, část IV. *Dovednosti řízení podniku*) a to jak pro stávající kandidáty, kteří jsou již zařazeni v certifikačním procesu, tak i pro nové kandidáty.

Přehled časového harmonogramu registrace, spuštění a ukončení obou verzí zkoušek v jazyce anglickém i českém uvádí tabulka níže:



Jazyk	3-dílná verze zkoušek Začátek registrace	3-dílná verze zkoušek Spuštění zkoušek	4-dílná verze zkoušek Ukončení registrace	4-dílná verze zkoušek Ukončení zkoušek
ČEŠTINA	1. listopadu 2013	1. ledna 2014	31. prosince 2013	30. června 2014
ANGLIČTINA	1. května 2013	1. června 2013	30. června 2013	31. prosince 2013

## PŘÍPRAVNÉ KURZY KE ZKOUŠKÁM CIA

K 3dílné verzi zkoušek bude zahájen Přípravný kurz v českém jazyce v 1. pololetí 2014.

Ještě v tomto roce v prosinci 2013 však bude vyhlášen Přípravný kurz pro I. část v anglickém jazyce.

K 4dílné verzi zkoušek bude zahájen

Přípravný kurz v českém jazyce v těchto termínech:

*Část I.* Úloha interního auditu při řízení a správě společnosti,

řízení rizik a kontrole

29. říjen 2013

*Část II.* Realizace interního auditu

30. říjen 2013

*Část III.* Analýza podnikání a informační technologie

18. listopad 2013

*Část IV.* Dovednosti řízení podniku

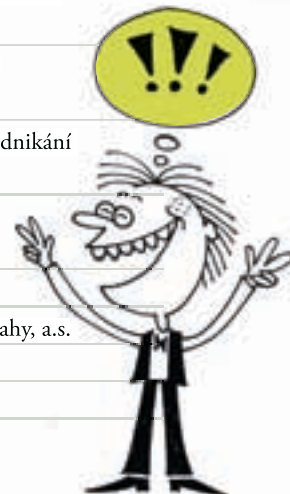
19. listopad 2013

Všechny podrobnější informace k certifikaci je možno nalézt na stránkách ČIIA [www.interniaudit.cz](http://www.interniaudit.cz)

# NOVÍ ČLENOVÉ ČIA

- ▲ Mgr. Jitka Ebrlová, Wüstenrot – stavební spořitelna, a.s.
- ▲ Jana Bělobrádková, DiS., Ministerstvo kultury ČR
- ▲ Ing. Kateřina Gongolová, EVRAZ VÍTKOVICE STEEL, a.s.
- ▲ Ing. Kateřina Heřmanský, FCCA, CIA, Individuální členka
- ▲ Ing. Jiří Brabec, AAA Auto Group N.V.
- ▲ Bc. Radim Sglunda, AAA Auto Group N.V.
- ▲ Ing. Petr Křelina, Raiffeisenbank a.s.
- ▲ PaedDr. Verona Prokšová, Česká exportní banka, a.s.
- ▲ Ing. Helena Svobodová, Česká národní banka
- ▲ Ing. Lenka Turková, Deloitte Audit s.r.o.
- ▲ Ing. Dana Uhlířová, Deloitte Audit s.r.o.
- ▲ Jitka Vaculíková, Deloitte Audit s.r.o.
- ▲ Ing. Juraj Brigant, Deloitte Audit s.r.o.
- ▲ Ing. Silvie Ondrášková, Město Kuřim
- ▲ Ing. Jana Kortusová, ČEPS, a.s.
- ▲ Ing. Kristýna Knetlová, Fyzikální ústav Akademie věd, v.v.i.

- ▲ Mgr. Dušan Havlík, Správa Krkonošského národního parku
- ▲ Bc. Jana Bočáňová, LL.A., European Business School SE
- ▲ Ing. Dana Mocová, Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest
- ▲ Mgr. Bc. Pavla Tafatová, Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest
- ▲ Patricia Čauševićová, Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest
- ▲ Ing. Martin Vlček, Krajský úřad Moravskoslezského kraje
- ▲ Ing. Lucie Smetanová, Individuální členka
- ▲ Bc. Marek Kabíček, Dopravní podnik hl. m. Prahy, a.s.
- ▲ Ing. Dana Černá, APOS – daně s.r.o.
- ▲ RNDr. Vladimír Liss, Individuální člen



# NOVÍ CERTIFIKOVANÍ (nejen) INTERNÍ AUDITOŘI

V současné době evidujeme celkem 282 certifikovaných:

262	CIA
10	CGAP
2	CCSA
3	CFSA
5	CRMA

GRATULUJEME!

V měsících květen–červen–červenec 2013 nám řady certifikovaných rozšířili tito:

- pan Petr Zajíc, CIA
- paní Jitka Narovcová, CIA
- paní Pavla Heroutová, CIA
- paní Olga Planetová, CIA
- pan Aleš Karlas, CFSA
- paní Vera Volgina, CIA
- paní Jitka Paldusová, CIA
- pan Emanuel Mercl, CIA
- paní Alena Křenková, CIA, CRMA
- pan Rodan Svoboda, CIA, CRMA





vstupné na hrad  
- 50 %

vstupné  
do aquaparku

1+1  
zdarma

šťáva.cz

SLEVY PRO ZÁKAZNÍKY SKUPINY ČEZ

lístek do divadla  
- 30 %

návštěva ZOO  
- 25 %

## REGISTRUJTE SE A UŽIJTE SI SPOUSTU ŠŤAVNATÝCH ZÁŽITKŮ

Využijte se svou rodinou stovky slev do aquaparků, hradů a jiných míst, kde si rádi užíváte svůj volný čas.

Jednoduše se zaregistrujte na [www.stava.cz](http://www.stava.cz) a čerpejte slevové kupóny z oblasti **CESTOVÁNÍ**, **ZÁBAVY**, **SPORTU** nebo **KULTURY**.

**Když máte volno, ať to má šťávu!**



Juraj Szabó

#### Criminal liability of legal bodies and its impact on the internal control system

The author describes the set up of the internal control system in connection with the new legal requirements in the area of criminal liability and impact of this on internal audit activity.

Magdalena Krakovičová, Jan Spáčil

#### Criminal liability of legal bodies after first year

The authors draw attention to the new law regarding the criminal liability of legal bodies and its possible impacts. At the same time they mention experience from other European countries.

Tomáš Korotvička

#### The law on criminal liability of legal bodies

The author deals with the new legal act in the area of criminal liability of legal bodies.

Rodan Svoboda

#### About dressing the company uniforms

The author discusses possible mechanisms which could prevent breach of the law in the organisation. He looks for answer to question, what should be the safeguard to prevent breaching of laws and what are other possible protection lines.

Petr Cerman

#### Criminalisation of the firm from the internal auditor point of view

The author discusses the impacts of the new legal requirements in the area of legal liability of legal bodies from the internal auditor point of view, who sees in this area many risks.

Pavel Rott, Martin Fleischmann

#### About selected topics in the area of remuneration in financial institutions

The authors in their article deal with the area of remuneration regulation in the financial institutions. They aim at the pillars of the current regulation and its application in the practice. They draw attention to the role of the oversight bodies, importance of independent verification and the role of internal audit in this area.

Milan Jasenovec, František Molnár

#### Gender audit in the public sector and application of generally binding legal acts in the gender area at the Ministry of Finance of the Slovak Republic

The authors describe results and process of the internal audit of the gender area at the Ministry of Finance of the Slovak Republic.

Jaroslava Hřebíková

#### One world – one profession – one destination...

The author in her article describe the 72nd International conference of the IIA in Orlando, Florida and shows her remarks from this occasion.

Petr Kheil

#### What Peter noticed not only in legislation.

The author mentions in his regular column useful sources of information relating to management and control system and internal audit activity. The aim is not the full list of issued laws, bylaws, regulations and other documents.

Ivana Krůželová

#### Complexity of the terminology of the programming periods

The author deals with the area of structural fund and its complexity, especially in the area of terminology.

inzerce

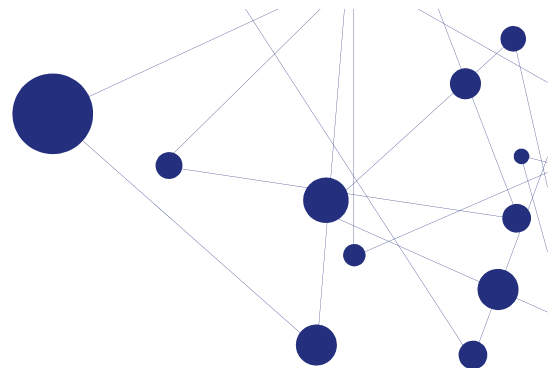


## FINANČNÍ KONTROLA

## KOMPLEXNÍ ŘEŠENÍ PRO EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ®

### VÝKON FINANČNÍ KONTROLY EFEKTIVNĚ A SPOLEHLIVĚ

- ❖ Provedeme **nezávislý audit** nastavení vnitřního kontrolního systému a výkonu finanční kontroly ve vaší organizaci dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě.
- ❖ Na základě **metodiky** společnosti DYNATECH pro audit finančního řízení veřejné správy a příkladů dobré praxe zajistíme **správné nastavení procesů** výkonu finanční kontroly a oběhu účetních dokladů.
- ❖ Poskytneme licenci na užívání softwarové aplikace **Elektronická finanční kontrola** s cílem dále zefektivnit výkon nastavených kontrolních mechanismů a provedeme integraci s vaším ekonomickým systémem.
- ❖ Garantujeme poskytování služeb **dlouhodobé podpory** (technická, zákaznická, metodická a konzultační), která zajistí udržitelnost poskytnutého řešení.



### VYBRANÉ REFERENCE

- MINISTERSTVO FINANCÍ
- ÚŘAD PRO OCHRANU OSOBNÍCH ÚDAJŮ
- STŘEDOČESKÝ KRAJ
- GALERIE STŘEDOČESKÉHO KRAJE
- KRAJSKÁ SPRÁVA A ÚDRŽBA SILNIC KRAJE VYSOČINA
- LIBERECKÝ KRAJ

# ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ UŽITEČNOST INTERNÍHO AUDITU aneb AUDIT VE VŠECH BARVÁCH

NÁRODNÍ KONFERENCE

16–17|10|2013



OLOMOUC

Národní konference je realizována pod záštitou ředitele  
Zoologické zahrady Olomouc, Dr. Ing. Radomíra Habáně.



## 16. 10. 2013 PROGRAM

- 8:30–9:30 Registrace
- 9:30–10:20 Zahájení: **Petr Vobořil**, prezident Českého institutu interních auditorů (ČEZ)  
**Radomír Habáně**, ředitel Zoologické zahrady Olomouc  
**Miroslav Matej**, náměstek ministra financí  
**Libor Kolář**, ředitel Krajského úřadu Olomouckého kraje  
**Šimon Mastný**, zástupce ClOD – Institut členů správních orgánů
- 10:20–10:50 **Tomáš Pivoňka**, viceprezident Českého institutu interních auditorů (EY), „*Role, smysluplnost a užitečnost interního auditu*“, **Josef Severa** (EY), vystoupení hlavního partnera konference „*Zítřka vstanu a budu 2.0*“
- 10:50–11:30 „*Užitečnost a hodnota interního auditu*“  
**Ivan Foltman** (Deloitte), **Dagmar Šeřčíková** (Synthesia), **Karel Vabroušek** (Agrofert)
- 11:30–12:00 „*Marketing profese interního auditu*“  
**Pavel Racocho** (Komerční banka), **Ivo Středa** (RWE Česká republika)
- 12:00–12:30 „*Výkon jiných činností interním auditem (koordinace řízení rizik, prevence a detekce podvodů, ISO/IMS, procesní řízení atd.)*“  
**Petr Kubík** (T-Mobile Czech Republic), **Josef Vincenec** (Krajský úřad Libereckého kraje)
- 12:30–12:40 **Tomáš Pivoňka**, viceprezident Českého institutu interních auditorů (EY),  
*Představení systému práce v diskusních skupinách*
- 12:40–13:40 Oběd
- 13:40–15:10 **Práce v diskusních skupinách nad tématy:**
1. Marketing interního auditu
  2. Užitečnost a vliv interního auditu
  3. Jiné činnosti interního auditora
  4. Kde jsou hranice interního auditu
  5. Právní nastavení interního auditu a kontroly ve veřejné správě
- 15:10–15:40 **Přestávka**
- 15:40–16:10 **Práce v diskusních skupinách – souhrn, závěry, příprava prezentací**
- 19:30 Večerní program „*Číše vína*“

## 17. 10. 2013

- 8:30–9:00 Registrace
- 9:00–11:00 **Prezentace závěrů z jednotlivých skupin**
- 11:00–11:30 **Přestávka**
- 11:30–12:45 Panelová diskuse:  
*„Pohled z druhého břehu – Užitečnost a hodnota IA očima bývalých interních auditorů, nyní manažerů“*  
**Jana Báčová** (Česká národní banka), **Marie Bílková** (Úřad práce – Generální ředitelství),  
**Eva Janoušková** (Krajský úřad Kraje Vysočina), **Petr Kusebauch** (Pražská teplárenská),  
**Pavel Vácha** (Provident Financial)
- 12:45–13:25 **Michal Čup** (KPMG), vystoupení hlavního partnera konference „*Přidaná hodnota interního auditu v klíčových projektech*“
- 13:25–13:40 **Michal Kurfirst**, člen Rady ČIIA (Plain Management), „*Shrnutí národní konference*“
- 13:40–13:50 Ukončení: **Petr Vobořil**, prezident Českého institutu interních auditorů (ČEZ)

GENERÁLNÍ PARTNER

HLAVNÍ PARTNER

PARTNER

OFICIÁLNÍ DOPRAVCE

MEDIÁLNÍ PARTNER





# Erste v podpoře exportních transakcí

Erste se účastní financování většiny nejvýznamnějších exportních transakcí do celého světa a je zároveň jedním z hlavních poskytovatelů produktů obchodního a exportního financování, včetně bankovních garancí. Naše produktová nabídka zahrnuje všechny instrumenty obchodního financování a transakčního bankovníctví. Klientům nabízíme komplexní poradenství při zpracování exportních případů, návrhy flexibilních struktur financování na míru a přímou podporu na exportních trzích po celém světě. Díky spolupráci s klíčovými partnery na exportním trhu (EGAP, státní a komerční pojišťovny, MPO, MZV, ICC) jsme ideální volbou pro velké i menší firmy. Ve všem, co děláme, jste na prvním místě Vy.

**Být s Erste znamená být na prvním místě.**

