

2 | 2014

# INTERNÍ AUDITOR

ROČNÍK 18, ČÍSLO 2-2014 (72)

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ





# ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ

# CO SE MELE V INTERNÍM AUDITU?

NÁRODNÍ KONFERENCE  
15-16x10x2014



ŠPINDLERŮV MLÝN

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

Český institut interních auditorů Vás zve na národní konferenci:

## CO SE MELE V INTERNÍM AUDITU

### *Proč byste se měli zúčastnit?*

Konference bude zaměřena na aktuální a žhavá témata pro interní auditory a to jak ze strany nové legislativy včetně nového Občanského zákoníku a informací o připravované legislativě z dílny Ministerstva financí, tak ze strany globálních trendů. Konferenci opět zaměřujeme na praktický aspekt, který je pro Vás přidanou hodnotou.

### *V čem je konference výjimečná? Dílny interního auditu!*

Osobně se budete moci zúčastnit tzv. dílen interního auditu. V sedmi dílnách bude nejen prostor pro diskusi, ale také pro názorné předvedení mistrů profese interního auditu. Budete moci prakticky poznat specifické zakázky interního auditu, části procesu realizace interního auditu a navíc si ještě odnesete konkrétní výstup z dílny, například program auditu, případové studie, best practice tipy v dané oblasti.

### *Kdo na konferenci vystoupí?*

Kromě leaderů interního auditu z České republiky oslovíme také zástupce Ministerstva financí a Nejvyššího kontrolního úřadu. Na konferenci dostanou prostor zástupci příbuzných profesí, např. risk manažeři, nebo interní auditoři, kteří na vlastní kůži pociťují trendy globalizace a centralizace. S konkrétními případovými studii a praktickými zkušenostmi pak vystoupí mimo jiné zástupci poradenských společností

### *....a něco navíc*

Trendem posledních konferenčních akcí ČIIA není již pouze pasivní naslouchání účastníků, ale hlavně aktivní účast formou diskusí, otázek a odpovědí a vzájemně si předávání zkušeností. Budeme rádi, pokud Vy sami aktivně vystoupíte nejen v dílnách interního auditu, ale v celém průběhu konference. Kromě zajímavých přednášek a získaných informací se budete moci setkat se svými kolegy z oboru v malebném prostředí podzimních Krkonoš, kam Vás velice rádi dovezeme vypravovaným autobusem z Prahy a naopak, po ukončení konference Vás odvezeme zpět do Prahy. Neváhejte a přijedte za námi (nebo s námi) do Špindlu.

O všem konferenčním Vás budeme průběžně informovat na našich stránkách [www.interniaudit.cz](http://www.interniaudit.cz).



Tomáš Pivoňka, prezident ČIIA



Zuzana Kitto, členka Rady ČIIA



Daniel Häusler, ředitel kanceláře ČIIA

Dílny interního  
auditů!

Aktuální trendy  
v interním  
auditů!

Autobusem  
do Špindlu!

Hotel Horal  
[www.horal.cz](http://www.horal.cz)

**OBSAH**
**Úřední sdělení a benchmarky ČNB v oblasti pojištnictví**

 Ondřej Libosvár, Zuzana Filipová,  
Věra Bridziková 2

**Bouřlivé legislativní prostředí pro podnikání (nejen) pojišťoven**

Eva Nováková 5

**Jak uzavíráme smlouvy?**

Jan Vučka 9

**A co takhle audit Governance...**

Rodan Svoboda 11

**Odolnost jako cíl společnosti**

Chris Tait, Jana Juračková, Vadim Beneš 13

**Požadavky na vzdělávání interních auditorů v CRR ČR**

Martin Trojan 15

**Celosvětový průzkum hospodářské kriminality**

Petr Cerman 19

**Největší riziko dotovaných projektů – veřejné zakázky**

Jiří Machát 21

**Malé lokální hemžení**

Ivana Krůželová 25

**Labyrint – výzva pro auditora**

Josef Vincenec 26

**Další činnosti interního auditu**

Simona Székelyová 28

**Výroční XXX. setkání interních auditorů veřejných vysokých škol na ČZU v Praze**

Vladimír Vít 29

**Mezinárodní certifikace**

30

**Noví certifikovaní (nejen) interní auditoři**

32

**Informace z 19. řádného sněmu ČIIA**

Daniel Häusler 34

**Členové rady ČIIA po zasedání 19. Sněmu ČIIA a kontrolní komise ČIIA**

35

**Čeho si Petr povšiml**

Petr Kheil 37

**Fejeton: Člověk se pořád učí**

Karel Javůrek 40

**English Annotation**

40



Vážené kolegyně, vážení kolegové, přátelé, rád bych využil tohoto letního vydání a sdílel s Vámi svoji vizi dalšího směřování ČIIA. ČIIA se vyznačuje řadou věcí, které jsou zcela unikátní (rozsáhlost členské základny a její soudržnost), resp. na kterých lze další rozvoj velmi dobře stavět (ekonomická stabilita, historie úspěchů). Za tyto zdroje velmi děkuji všem pastprezidentům, členům rady, zaměstnancům kanceláře a samozřejmě všem členům ČIIA, bez kterých by institut nebyl tam, kde dnes je. V rámci Rady ČIIA jsme od května začali pracovat na dalším rozvoji ČIIA, z přednesených impulzů vidím jako hlavní následující tři body. Mojí ambicí tak je, aby za 2 roky byl Institut:

**Respektovaný „opinion maker“ v oblasti IA a příbuzných profesí a otázkách Corporate Governance.**

Pro naplnění této dlouholeté vize ČIIA uvedené ve stanovách je, dle mého názoru, potřeba ČIIA více otevřít navenek směrem k našim stakeholderům (manažeri, členové správních orgánů a regulátoři), ostatním funkcím v oblasti vnitřní kontroly (zejm. risk management, compliance, controlling apod.) a médiím. V této oblasti bych rád posílil vizibilitu ČIIA tak, aby odpovídala jeho velikosti a významu. Institut (a interní audit samotný) bych rovněž rád více otevřel a zatraktivnil pro mladé lidi, kterých bych si v ČIIA přál vidět více. Výbornou příležitostí pro zviditelnění ČIIA budou oslavy 20 let ČIIA, které proběhnou v příštím roce.

**Lídr změn v oblasti IA**

Upřímně si myslím, že nastal čas nastartovat s našimi stakeholdery, jakož i mezi námi, poctivou a odbornou diskuzi o budoucnosti naší profese. Svět kolem interního auditu se výrazně změnil a je potřeba na to rychle zareagovat. Toto si uvědomuje i vedení IIA, které začalo s přípravou nových standardů, které dle dosavadních informací (závěry Global Council 2014) budou pravděpodobně znamenat největší změnu za poslední dekádu. Velké změny je možné očekávat i ve veřejné správě, kde bude přijat nový zákon o VKS. Debata o budoucnosti musí respektovat základní hodnoty a zdroje, které interní audit má. Rád bych ale dosáhl toho, aby členové ČIIA vzali probíhající změny jako příležitost pro další rozvoj, nikoliv jako ohrožení, aby se tak ČIIA stal lídrem změn týkajících se profese interního auditu v ČR, příp. ve středoevropském regionu.

**Organizace poskytující profesionální služby**

Mým cílem je, aby ČIIA v každém okamžiku poskytovala svým členům profesionální služby za „dobrou cenu“. U vzdělávání je další profesionalizace a inovace v dnešním vysoce konkurenčním prostředí prostou nezbytností. Mimo to bych rovněž rád „otevřel“ i nový segment konzultačních služeb, zejm. v oblasti řízení kvality IA (QAR, sebehodnocení, metodika apod.).

Pokud budete chtít pomoci s doplněním této vize, popř. s její realizací, prosím kontaktujte mne nebo ředitele Kanceláře ČIIA.

Přejí Vám pohodové léto a šťastné návraty zpoza hranic všedních dnů.



**Ondřej Libosvár, Zuzana Filipová, Věra Bridziková**  
Official Communications and Benchmarks of the Czech National Bank in the Insurance Sector  
2

**Eva Nováková**  
Challenging Legislative Environment for Doing Business  
Not Only for Insurance Companies  
5



**Jan Vučka**  
How Do We Conclude Contracts?  
9

**Rodan Svoboda**  
What about an Audit of Governance...  
11

**Chris Michael Tait, Jana Juračková, Vadim Beneš**  
Resistance as the target company  
13

**Martin Trojan**  
Requirements on Education of Internal Auditors in CRR ČR  
15

**Petr Cerman**  
Worldwide Research about Economic Criminality  
19

**Jiří Machát**  
The Biggest Risk of Subsidized Projects – Public Tenders  
21

**Ivana Krůželová**  
How We Solve It Locally  
25

**Josef Vincenec**  
Labyrinth – Challenge for the Auditor  
26

**Simona Székely**  
The Other Activities of the Internal Auditors  
28


 Mgr. Zuzana Filipová  
 inspektorka v oblasti pojišťoven  
 a obhospodařování majetku  
 Česká národní banka

 Ing. Věra Bridziková  
 inspektorka v oblasti finančního  
 zprostředkování  
 Česká národní banka


# ÚŘEDNÍ SDĚLENÍ A BENCHMARKY ČNB V OBLASTI POJIŠŤOVNICTVÍ

Zákon č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví, ve znění pozdějších předpisů, zavedl pro pojišťovnu nově povinnost jednat s odbornou péčí. V oblasti finančního trhu nejde o pojem zcela neznámý, neboť je legislativně upraven v většině dalších finančních institucí. V praxi však často činí problém, jak tento neurčitý právní pojem předvídatelně uchopit a vymezit, neboť odborná péče se váže k celé škále jednotlivých činností vykonávaných regulovanou institucí. Předně je třeba konstatovat, že odbornou péčí nelze jednoznačně předem vymezit jakoukoli definicí, nakolik by to adresáti této zákonné povinnosti nepochybně uvítali. Je ale možné stanovit určité principy, podle kterých se bude odborná péče (resp. její vynaložení) posuzovat. Ani v obecné rovině nelze říci, že by se jednalo v právu o zcela nový pojem, protože byl dříve používán zejména v oblasti soukromého práva. Výklad pojmu odborná péče je dán do značné míry praxí. Odbornou péčí je proto třeba posuzovat vždy ve vztahu ke konkrétní činnosti daného subjektu, přičemž, jak je zřejmé z obsahu obou slov, se příslušné jednání musí vyznačovat *odborností* (profesionalitou ve smyslu vědět a umět) a *pečlivostí* (aktivním jednáním a svědomitostí), jakou lze od profesionála rozumně očekávat. Přitom by měla platit zásada, že odbornou péčí ve vztahu k jednání v minulosti nelze posuzovat tak, jak se nám dané jednání jeví aktuálně, ale vždy ve vztahu k okolnostem a podmínkám, za kterých k jednání v minulosti došlo. Povinnost pojišťovny jednat s odbornou péčí byla zavedena s účinností nové právní úpravy od 1. 1. 2010 a je žádoucí, aby pro oblast pojišťovnictví, podobně jako jiné sektory<sup>1</sup>, byl vytvořen základní

předvídatelný dohledový standard, co se naplňováním odborné péče při konkrétních činnostech pojišťovny rozumí, a to jak „dovnitř“ v rámci pojišťovny a jejích útvarů, tak „navenek“ vůči svým klientům či zájemcům o pojištění. Povinnost jednat s odbornou péčí navíc v případě některých činností může jít v ruce i s povinností jednat obezřetně.

Česká národní banka (ČNB), která vykonává dohled nad finančním trhem, proto začala od roku 2012 publikovat pro oblast pojišťovnictví tzv. dohledové benchmarky, které na počátku roku 2014 doplnila jedním dohledovým úředním sdělením. Hlavním účelem těchto nástrojů „terciární regulace“ je seznámit zejména pojišťovny a pojišťovací zprostředkovatele s vybranými dohledovými poznatky a zkušenostmi, ze kterých vycházejí i očekávání ČNB při výkonu kontrol na místě a dohledu na dálku u těchto subjektů, a které se následně mohou stát i podkladem pro další komunikaci k nápravným opatřením či v rámci navazujících správních řízení. Tím by mělo dojít i k posílení předvídatelnosti postupů ČNB. Významným a vítaným podpurným prvkem jsou samoregulační aktivity na úrovni profesních asociací, které mohou sloužit také jako zdroj pro vytváření těchto standardů ze strany ČNB.

## ÚŘEDNÍ SDĚLENÍ K ŘÍZENÍ A KONTROLE KVALITY ČINNOSTI DISTRIBUČNÍ SÍTĚ POJIŠŤOVNY

V lednu tohoto roku vydala ČNB úřední sdělení k řízení a kontrole kvality činnosti distribuční sítě pojišťovny, které navazuje na stejnojmenný benchmark ČNB z roku 2012. Úřední sdělení vychází z povinnosti pojišťovny jednat s odbornou péčí a obezřetně podle § 6 zákona č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví, ve znění pozdějších předpisů, a vztahuje se jak na tuzemské pojišťovny, tak na pobočky zahraničních pojišťoven. Kromě dosažení transparentnosti jednotlivých očekávání dohledu ČNB v této oblasti je jeho cílem i zvýšení kvality distribuční činnosti v pojišťovnictví, zejména v odvětví životního pojištění, přičemž nedostatečná kvalita distribuční činnosti je jeden z dlouhodobých závažných problémů, s nimiž se oblast pojišťovnictví potýká. V reakcích na text tohoto úředního sdělení byly na některých profesních portálech publikovány mimo jiné názory, že ČNB tímto přístupem překračuje svůj mandát a supluje úlohu zákonodárce. K tomu je třeba, tak jak již bylo řečeno výše, zdůraznit, že text úředního sdělení vychází z faktických dohledových poznatků a zkušeností získaných při dohledu na dálku a z poznatků získaných na kontrolách na místě u pojišťoven. Jedná se o dohledový standard ve formě úředního sdělení vážící se na povinnost pojišťovny jednat s odbornou péčí a obezřetně podle zákona



<sup>1</sup> [http://www.cnb.cz/cs/dohled\\_financi\\_trh/legislativni\\_zakladna/obchodnici\\_s\\_cp\\_inv\\_zprostredkovatele/download/metodika\\_odbp\\_20041015.pdf](http://www.cnb.cz/cs/dohled_financi_trh/legislativni_zakladna/obchodnici_s_cp_inv_zprostredkovatele/download/metodika_odbp_20041015.pdf)

o pojišťovnictví. Ve velké míře tedy jde o již existující nebo v současné době zaváděnou „best practice“ pojišťoven v oblasti řízení kvality svých distribučních sítí. Úřední sdělení by v konečném důsledku mělo přinést pojišťovnám vyšší míru právní jistoty a předvídatelnosti postupů ČNB při výkonu dohledu v této oblasti. Koneckonců právě pojišťovny volají po vyšší míře předvídatelnosti ČNB v této oblasti, a úřední sdělení tak vychází tomuto požadavku vstříc.

materiálech pojišťoven a pojišťovacích zprostředkovatelů. Problémem je rovněž nemožnost či neochota pojišťovacích zprostředkovatelů poskytovat pojišťovnám informace o průběhu sjednání smlouvy a související doklady za účelem řízení kvality zprostředkovatelské činnosti. Nelze se tak totožnit s některými tvrzeními, že cílem úředního sdělení je pouze řízení rizik pojišťoven, a to zejména rizika vzniku finančních ztrát a reputačního rizika, a nikoliv ochrana samotných klientů a zájemců o pojištění.

## OBSAH ÚŘEDNÍHO SDĚLENÍ

Text úředního sdělení je rozdělen na kapitolu zabývající se obecným přístupem a očekáváním ČNB ve vztahu ke kontrole distribučních sítí, na kapitolu zabývající se kontrolními mechanismy aplikovanými na vlastní distribuční síť pojišťovny a na kapitolu zabývající se kontrolami činnosti externích distribučních kanálů, do které jsou také zařazeny zprostředkovatelské sítě fungující na principu multilevel marketingu.

V obecné části stojí za pozornost zejména bod zabývající se úpravou práv a povinností smluvních stran ve smlouvě o obchodním zastoupení uzavírané s pojišťovacími zprostředkovateli. Tuto problematiku lze považovat za zásadní, neboť některé kontroly nelze pojišťovnou provádět bez součinnosti pojišťovacího zprostředkovatele. Na případnou nesoučinnost pojišťovacího zprostředkovatele při kontrolách ze strany pojišťovny by měla být vždy navázána patřičná sankční ujednání. Nedostatečná úprava podstatných porušení smlouvy a podmínek jejího ukončení může také velmi zkomplikovat proces ukončování smlouvy pojišťovnou v případech, kdy pojišťovací zprostředkovatel jedná v rozporu s právními předpisy či v rozporu se smlouvou. Velmi diskutovaným tématem této části je také očekávané nastavení systému odměňování pojišťovacích zprostředkovatelů reflektující nejen kvantitu, ale i kvalitu zprostředkovatelské činnosti a nahrazení jednorázových výplat zprostředkovatelských provizí jejich obezřetným rozkládáním v čase. Potřebu nutné změny praxe si uvědomují i pojišťovny samotné, když se nedávno vyslovily ústy České asociace pojišťoven ve prospěch přímého legislativního zakotvení této povinnosti.

Kapitola zabývající se kontrolními mechanismy ve vztahu k vlastní síti pojišťovny obsahuje výčet konkrétních kontrolních nástrojů. Tento výčet je příkladný – funkčnost a účinnost kontrolních mechanismů by měla být posuzována vždy jako celek. Nestandardní produkční ukazatele, které by měly být pojišťovnou sledovány a vyhodnocovány, jsou pro názornost doprovázeny

<sup>2</sup> Např. Asociace pro kapitálový trh vydala etický kodex pro společnosti působící v oblasti investičního managementu obsahující požadavek na pečlivý výběr investičních zprostředkovatelů s cílem zajistit vysokou úroveň služeb.

## „Je žádoucí, aby byl vytvořen předvídatelný dohledový standard k naplňování odborné péče pojišťovny“

Text úředního sdělení reflektuje i skutečnost, že některé pojišťovny zaznamenaly v souvislosti s nedostatečně nastavenými kontrolními mechanismy v oblasti činnosti distribuční sítě výrazné finanční ztráty. Skutečnost, že tyto pojišťovny nebyly schopny těmto ztrátám předem účinným způsobem zabránit, vyústila v potřebu posílit fungování jejich kontrolních mechanismů. Toho je třeba i pro potřeby řízení reputačního rizika pojišťovny v souvislosti s možnou nezákonnou či nekvalitní činností zprostředkovatelů. Neméně významným impulzem k požadavku ČNB na posílení kontrolních mechanismů pojišťoven byla situace na trhu zprostředkování pojistných produktů. Kromě missellingu (zprostředkování pro klienta nevhodného produktu) a existence nezákonných pyramidových struktur zaznamenala ČNB také praxi v přepojišťování za účelem získání provize, v uzavírání fiktivních pojistných smluv (zfalšování podpisu pojistníka a zneužitím jeho identifikačních údajů) a ve faktickém využívání osob bez registrace, tzv. tipařů, ke zprostředkovatelské činnosti. Nedostatky se týkají také zaznamenávání průběhu jednání se zájemcem o pojištění a poskytování neúplných, nepřesných či nejasných informací o pojistných produktech v propagačních

Některé reakce také akcentují domněnku, že ČNB úředním sdělením přesouvá zodpovědnost za kontrolu pojišťovacích zprostředkovatelů na pojišťovny. Tento názor je však postaven na značně zjednodušeném vnímání celé problematiky. Především je nezbytné zdůraznit, že výkon veřejnoprávního dohledu nad pojišťovacími zprostředkovateli není a nebude tímto úředním sdělením dotčen, tím spíše že ČNB v posledních několika letech kontrolu, dohled i sankční postihy činnosti zprostředkovatelů posiluje a zintenzivňuje. Nemůže však být pochyb o tom, že je to pojišťovna, která nese zodpovědnost za výběr a kontrolu svých zprostředkovatelů. Tato zodpovědnost je nezávislá na veřejnoprávních povinnostech a jejich dohledu a vychází z povinnosti pojišťovny jednat obezřetně a s odbornou péčí. Pojišťovna si sama vybírá smluvního partnera, jedná s ním o obsahu smlouvy, přijímá jeho produkci, vyplácí mu provize, a je s ním tedy v bezprostředním kontaktu; zároveň pojišťovací zprostředkovatel při své činnosti jedná jménem a na účet pojišťovny. Ta nemá povinnost uzavřít smlouvu s každým pojišťovacím zprostředkovatelem, který projeví o spolupráci s ní zájem. Své smluvní partnery by si pojišťovna měla pečlivě vybírat, tak jak je to ostatně na finančním trhu běžným standardem.<sup>2</sup>

praktickými příklady. Z důvodu měnící se praxe na trhu zprostředkování však úřední sdělení nestanovuje žádné konkrétní hraniční hodnoty nestandardních produkčních ukazatelů, nýbrž předpokládá, že si pojišťovna sama, s ohledem na strukturu své produkce vytvoří vnitřní předpisy stanovující věcné parametry kontroly. Ty by měly obsahovat způsob vyhodnocování sledovaných položek, jejich hraniční hodnoty, navazující konkrétní opatření, a dále adekvátní procesní postupy s vymezením odpovědných útvarů a osob. Lze předpokládat, že tyto věcné parametry kontroly bude pojišťovna v čase upravovat a přizpůsobovat novým praktikám pojišťovacích zprostředkovatelů.

Praxe nepochybně může přinést nové nezákonné či neetické praktiky pojišťovacích zprostředkovatelů, které úřední sdělení nezohledňuje. Pokud však bude kontrolní systém pojišťovny skutečně účinný, měly by být včas zachyceny a kontroly produkce náležitě rozšířeny.

Kapitola zabývající se kontrolními mechanismy ve vztahu k externím distribučním kanálům obsahuje mimo jiné výčet specifických kontrol zaměřených na zachycení nezákonných pyramidových struktur. V tomto případě splývá účel kontrol spočívající v ochraně klientů se zájmem zabránit vzniku finančních ztrát pojišťovny, případně ztráty její reputace, neboť spolupráce se společnostmi vykazujícími znaky nezákonných pyramidových struktur může vést jak k poškození klientů, tak ke vzniku finanční ztrát na straně pojišťovny z titulu storen provizí, a v závažnějších případech může být poškozena i reputace pojišťovny.

### DOPAD ÚŘEDNÍHO SDĚLENÍ NA ČINNOST ÚTVARŮ INTERNÍHO AUDITU

Úřední sdělení je **pro útvary interního auditu pojišťoven klíčové** zejména při nastavení a udržování funkčního a efektivního řídicího kontrolního systému pojišťovny.

ČNB bude jednotlivé body úředního sdělení v praxi aplikovat s ohledem na jeho účel a se zřetelem k fungování řídicího a kontrolního systému jednotlivých pojišťoven v oblasti řízení kvality distribučních sítí. Přihlédnuto bude přitom také ke konkrétnímu rizikovému profilu příslušné pojišťovny.

### DOHLEDOVÉ BENCHMARKY ČNB

Velkou pozornost vyvolaly na pojištěm trhu také dosud vydané dohledové benchmarky. Ty pokrývají široké spektrum problematiky v reakci na dohledem ČNB aktuálně řešené problémy. Dohledové benchmarky poskytují interním auditorům další opěrný bod pro jejich vlastní auditní činnost.

Nejvíce diskutovaným je bezesporu benchmark týkající se pravidel propagace pojišťovacích produktů, který obsahuje i konkrétní příklady klamavé či neobjektivní propagace. Za všechny lze zmínit klamavost používání pojmu spojení v souvislosti s propagací investičního životního pojištění. Z ostatních benchmarků stojí za pozornost zejména benchmark týkající se nákladovosti produktu životního pojištění a informací o odkupném, který je doplněn názornými příklady informování o pojistném a poplatcích u vybraných druhů pojištění.

### DALŠÍ KROKY DOHLEDU V OBLASTI „TERCIÁRNÍ REGULACE“ SEKTORU POJIŠŤOVNICTVÍ

Posílení kontrolních mechanismů na úrovni pojišťoven není jediným nástrojem pro účely dalšího zkvalitnění distribuce pojišťovacích produktů. Je třeba se zaměřit také na řízení kvality činnosti, resp. řídicí a kontrolní systém v rámci samotných zprostředkovatelských sítí, zejména pak ve vztahu pojišťovací agent podřízený pojišťovací zprostředkovatel u rozvětvenějších distribučních struktur. Prostřednictvím nastavení účinných kontrolních mechanismů v rámci smluvních vztahů a faktickým po-smluvním monitoringem by jeho cílem mělo být zejména včasné zachycení možného missellingu ještě před uzavřením pojistné smlouvy či před předáním smlouvy pojišťovně.

#### SEZNAM DOSUD VYDANÝCH DOHLEDOVÝCH BENCHMARKŮ (DB) A ÚŘEDNÍCH SDĚLENÍ (ÚS) ČNB TÝKAJÍCÍ SE POJIŠŤOVNICTVÍ

- DB č. 1/2012** – K povinnosti pojištitelů poskytujících pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla vůči poškozeným
  - DB č. 2/2012** – K povinnosti pojištitelů vydat potvrzení o době trvání pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a o jeho škodném průběhu
  - DB č. 3/2012** – Nákladovost produktu životního pojištění, Informace o odkupném
  - DB č. 4/2012** – Řízení a kontrola kvality činnosti distribuční sítě v pojišťovnictví (již neaktuální)
  - DB č. 5/2012** – K povinnosti pojišťovacích zprostředkovatelů vykonávat činnost s odbornou péčí, zejména ve vztahu k plnění informačních povinností při sjednávání investičního životního pojištění
  - DB č. 1/2013** – Odborná péče při nabízení investičního životního pojištění
  - DB č. 2/2013** – K procesu likvidace pojišťovacích událostí a povinnosti pojištitelů podle § 16 zákona o pojistné smlouvě
  - DB č. 3/2013** – K oprávnění pojišťovny požadovat prokazování změny vlastníka vozidla při zániku pojištění
  - DB č. 4/2013** – K právu pojištitelů jednostranně změnit výši pojistného v souvislosti se změnami podmínek rozhodných pro stanovení jeho výše podle ustanovení § 13 zákona o pojistné smlouvě
  - DB č. 5/2013** – Propagace pojišťovacích produktů
  - DB č. 1/2014** – Odkazy v pojistné smlouvě a pojišťovacích podmínkách na jiné dokumenty
- ÚS České národní banky ze dne 21. ledna 2014** k řízení a kontrole kvality činnosti distribuční sítě pojišťovny



# BOUŘLIVÉ LEGISLATIVNÍ PROSTŘEDÍ PRO PODNIKÁNÍ (NEJEN) POJIŠŤOVEN

V průzkumech faktorů, které nejvíce ohrožují podnikání pojišťoven, se na vrcholu žebříčku již několik let pravidelně objevuje stejná položka – přemíra regulace. Jde jen o postesknutí manažerů, kterým regulace komplikuje obchod, nebo mohou pravidla, která musí pojišťovny při svém podnikání dodržovat, opravdu představovat hrozbu pro jejich podnikání? Kromě průběžně rozvíjející se regulace se pojišťovny v České republice musely a musejí vyrovnávat s obrovskou změnou právního prostředí, ve kterém se pohybují, a to s dopady nového občanského zákoníku.

finančního arbitra jsou možné námitky, které řeší úřad finančního arbitra a po nich je rozhodnutí konečné – pojišťovna musí plnit jako v případě pravomocného soudního rozhodnutí. Navíc pokud je pojišťovna v řízení neúspěšná, musí jako sankci zaplatit 10% z částky, kterou je podle nálezu povinna zaplatit navrhovatel, vždy však minimálně 15 000 Kč.

Životní pojištění představuje velmi složitou problematiku a je velkou neznámou, jak se úřad finančního arbitra s touto problematikou vypořádá a jak bude vypadat

„I pokud pojišťovna zcela dodržuje zákon, pak se stále v očích ČNB nemusí nutně chovat s odbornou péčí, protože ta podle ní vyžaduje více, než zákon ukládá“

V tomto příspěvku se podíváme na některé novinky či připravované změny v regulaci podnikání pojišťoven. Nemůžeme opominout ani zmiňovaný nový občanský zákoník, který nepředstavuje regulaci v pravém slova smyslu, ale jde o změnu tak významnou, že se jí budeme věnovat podrobněji.

## PRAVOMOC FINANČNÍHO ARBITRA V ROZHODOVÁNÍ SPORU Z ŽIVOTNÍHO POJIŠTĚNÍ

Od listopadu 2013 se rozšířily pravomoci finančního arbitra i na rozhodování sporů z životního pojištění. Znamená to, že nároky a spory, a to zřejmě včetně nároků týkajících se pojistného plnění, se kterými se musel klient pojišťovny dříve obracet na soud, nyní může předložit úřadu finančního arbitra. Proti rozhodnutí

jeho rozhodovací praxe. Parametry řízení před arbitrem pak mohou vést k nárůstu drobných sporů (nespokojený klient neplatí soudní poplatek a řízení by mělo být poměrně rychlé). Pro pojišťovnu pak může představovat velkou finanční zátěž, kdy pojišťovna platí vysokou paušální sankci u drobných sporů a poměrně vysokou procentní sankci u velkých sporů. Stojí proto zřejmě již nyní za úvahu, zda nepřehodnotit strategii řešení sporů, které pojišťovna vede a nepreferovat ve větším rozsahu smírná řešení.

## DOHLEDOVÁ ČINNOST ČESKÉ NÁRODNÍ BANKY – ČASTÉ NAHRAZENÍ NEDOSTATEČNÉ PRÁVNÍ ÚPRAVY

Pojišťovny provází kontinuální dohledová činnost České národní banky. ČNB nejen

## ANKETA ČIIA

### OTÁZKY

#### INTERNÍ AUDIT V LEGISLATIVNÍ BOUŘI

1. Jak vnímáte současný stav ve vydávání nových předpisů, které se dotýkají práce interního auditu?
2. Jakým způsobem si zajišťujete informace o nových předpisech?
3. Domníváte se, že je dostatečně zajištěna osvěta, včetně školení, k výkladu nových předpisů?

Ilona Honsová

MČ Praha 1  
vedoucí Oddělení interního auditu

1. Jsou víceméně „utajené“. Neodpovídají plně potřebám interního auditu. Spousta otázek je i v novelizovaných předpisech nevyřešená.
2. Ze stránek MF, z internetu, z ČIIA.
3. Ne. V legislativě je nepřehledná džungle, školitelé nejprve školí to, co možná bude, s tím, že to ale může být i naprosto jinak. Takže vyčkávám a těším se na kvalitní školení ze strany ČIIA – budu mít jistotu, že se dozvím to, co budu potřebovat, a to, co využiji při své práci. Nechci školení typu, co možná bude platit, ale chci školení o tom, co bude platit, včetně výkladu případných úskalí a nejasností – a o ně není v legislativě nouze. Ušetřím tak čas i peníze, které jsou na školení dosti omezené.

Jitka Kvardová

ČSOB a.s.  
chief auditor

1. Pracuji v bance, kde předpisy týkající se práce interního auditu jsou připomínkovány, mohu je částečně diskutovat s odborníky, metodiky, a někdy i ovlivnit.
2. Monitoruji z dostupných zdrojů; spolupracuji se zástupci auditu i v jiných zemích, kde společnost vlastníci naší banky má svá zastoupení. V mezích možností – nemám s tím problém.
3. Odpovědný metodický útvar se o to snaží, nicméně speciální školení nejsou zajišťována. V rámci zemí/

skupin se nad novými předpisy, požadavky atd. diskutuje.

### Simona Székelyová

#### Státní fond rozvoje bydlení

1. Očekávám, že se s novým vedením MF rozhybe legislativa týkající se auditorů ve veřejné správě. Současný stav hodnotím pozitivně, protože předpokládám, že připravovaný zákon o řídicích a kontrolních systémech posílí funkci interního auditu. Zároveň předpokládám, že se projeví zkušenosti a praxe autorů připravovaného zákona, což bylo v předchozích letech velkým úskalím.
2. Termíny a rámcové představy o nové legislativě jsem se dozvěděla na workshopu ČIA a na Sekci veřejné správy.
3. V minulosti tomu tak nebylo, především ze strany MF. Nyní očekávám aktivnější přístup a nechám se překvapit.

### Roman Krupica

#### Nejvyšší soud interní auditor

1. V souvislosti s výkonem IA již delší dobu platí zákon 320/2001 Sb., což vytváří jistý pevný bod, i když se neustále mluví o potřebě nového předpisu. Stav překotných změn ostatních různých předpisů, kterých se audit při své činnosti dotýká, je dlouhodobě špatný a legislativní chaos s velkým množstvím nových předpisů ve všech oblastech života i činnosti OVS práci auditu nikterak neulehčuje.
2. Jsme připomínkovým místem vznikající legislativy, auditor dostává některé ze vznikajících předpisů k připomínce.
3. Záleží ta tom, o jaký nový předpis se jedná. Např. změny zákona o veřejných zakázkách, což je stále aktuální téma, jsou komunikovány dostatečně.

### Eva Klímová

#### ÚMČ Praha 2 vedoucí Odboru interního auditu a kontroly

1. Vzhledem k tomu, že pracuji jako interní auditor ve veřejné správě, musím se orientovat, dovoluji

zpětně kontroluje soulad podnikání pojišťoven s právními předpisy, ale vydává i svá vlastní doporučení, tzv. dohledové benchmarky, ve kterých popisuje svá očekávání a představy, jak by se měly pojišťovny v různých oblastech chovat. To je jistě její svaté právo, totiž je však někdy v detailu i rozsahu konkrétních opatření, která ČNB očekává, i v určité míře nepředvídatelnosti. Pěkným příkladem je rozsah informačních povinností, které pojišťovna musí plnit vůči zájemci o investiční životní pojištění. Zákon přesným a konkrétním výčtem říká, jaké informace musí pojišťovna zájemci při sjednání IŽP poskytnout. ČNB však argumentuje, že tento výčet sice ukládá zákon, avšak z povinnosti odborné péče vyplývá povinnost poskytnout informaci mnohem více. Dalším případem je oblast řízení kvality distribuční sítě, kdy ČNB očekává, že pojišťovny budou od pojišťovacích zprostředkovatelů z hlediska požadavků na odbornost vyžadovat více, než ukládá zákon (tak bylo uvedeno v benchmarku, který byl na počátku letošního roku nahrazen dalším).

**„V každém případě je však stav, kdy nový občanský zákoník ukládá povinnost při nabízení pojištění plnit informační povinnosti s odkazem na zvláštní zákon, který dosud není přijat, tristní“**

Výše uvedený přístup znamená, že i pokud pojišťovna zcela dodržuje zákon, pak se stále v očích ČNB nemusí nutně chovat s odbornou péčí, protože ta podle ní vyžaduje více, než zákon ukládá. Určitou korekci představuje judikatura Nejvyššího správního soudu, podle které může správní úřad sankcionovat s odkazem na výklad abstraktního právního pojmu (jako je obsah pojmu odborná péče) pouze v případě, kdy již předem avizoval, jaký význam tomuto pojmu přiřkládá.

#### PŘIPRAVOVANÁ ZMĚNA PRÁVNÍ ÚPRAVY PODNIKÁNÍ POJIŠŤOVACÍCH ZPROSTŘEDKOVATELŮ

Právní úpravu podnikání pojišťovacích zprostředkovatelů obsahuje zákon č. 38/2004 Sb., jehož novela nyní prochází opakovaně legislativním procesem. Úprava distribuce pojištění je tak zásadní, že se jí budeme podrobněji věnovat v některém z dalších čísel.

Za zmínku však stojí, že pokud bude novela v navrhovaném znění přijata, bude její působnost rozšířena i na nabízení pojištění obecně, tj. v určitém rozsahu přímo i na pojišťovny. Je otázkou, zda bude obsahovat i výčet informačních povinností, které je třeba při nabízení pojištění plnit či zda bude tento výčet zařazen do novelizovaného zákona o pojišťovnictví. V každém případě je však stav, kdy nový občanský zákoník ukládá povinnost při nabízení pojištění plnit informační povinnosti s odkazem na zvláštní zákon, který dosud není přijat, tristní.

#### PŘIPRAVOVANÉ ZMĚNY V SOUVISLOSTI SE SOLVENCY II

Solvency II představuje další velkou změnu podmínek podnikání pojišťoven z dílny Evropské Unie. Přijetí Solvency II má za sebou (a možná i před sebou) dlouhou a trnitou cestu a posledním termínem spuštění by měl být leden 2016. Příprava pojišťoven na její přijetí a zřejmě i jejich motivace musí být jistě ovlivněny skutečností, že oproti původním plánům se

její start opakovaně posouvá. Implementace Solvency II se dotkne i fungování interního auditu a jeho význam posílí (význam funkce interního auditora ve světle Solvency II se někdy přirovnává k situaci, pokud člověk chce mít skvělé a superrychlé auto, tak zároveň musí brát ohled na to, zda má auto i dobré brzdy). Jinak Solvency II bude ve svém důsledku znamenat obrovské nároky na správu dat a reporting, kapitálové požadavky, může zasáhnout do outsourcingových vztahů (externích i ve skupině) i do oblasti corporate governance. A o tom také až někdy přičtě.

#### NOVÝ OBČANSKÝ ZÁKONÍK – NA ŘADU LET ZMIZÍ PRÁVNÍ JISTOTA

Nový občanský zákoník má řadu odpůrců i obhájců, ale jistě není sporu o tom, že představuje obrovskou změnu právního prostředí. Z hlediska profesí praktikujících právo by se rozsah změny dal přirovnat k situaci lékaře, který



vystuduje medicínu, složí úspěšně atestace, provozuje medicínu v praxi a nejednou čelí situaci, kdy jsou všechny kosti v těle uspořádány jinak, jsou na jiném místě, jinak velké či dlouhé nebo se vůbec nevyskytují. A to je asi největší bolest, kterou nový občanský zákoník přináší. Můžeme jistě diskutovat o tom, že ta která partikulární změna byla dobrá a přínosná, ale vedlejším efektem je, že všichni uživatelé práva ztratí na řadu let zásadní věc, a to právní jistotu.

Právní nejistota provází každou významnou změnu, a právě proto musí být změna dobře promyšlená, musí být dostatečný čas na její vstřebání, přijetí i odhalení případných chyb ještě před tím, než se spustí. A to se v případě nového občanského zákoníku bohužel nestalo. Přesto se pojďme podívat na některé z konkrétních změn, které nový občanský zákoník přináší a které mohou znamenat významná rizika či nutnost systémových změn.

**„Změna musí být dobře promyšlená, musí být dostatečný čas na její vstřebání, přijetí i odhalení případných chyb ještě před tím, než se spustí. A to se v případě nového občanského zákoníku bohužel nestalo“**

#### NEVHODNÝ PRODUKT – MOŽNOST ODSTOUPENÍ I PO MNOHA LETECH OD SJEDNÁNÍ

Jednou se zajímavých novinek je ustanovení § 2808 NOZ, které v kombinaci s § 2789 NOZ říká, že pokud pojišťovna neupozorní zájemce, že nabízené pojištění je v rozporu s jeho požadavkem, a zájemce pojistnou smlouvu uzavře, je v takovém případě oprávněn od smlouvy odstoupit. Uvedené ustanovení zakotvuje tzv. duty to warn, tedy povinnost, která není v jiných evropských právních řádech výjimečná a přenáší odpovědnost za správnou volbu zájemce svým způsobem paradoxně na pojišťovnu. A jaké z toho pro pojišťovnu plyne riziko? Pojistník může potenciálně u dlouhodobých produktů i po letech (např. v okamžiku pojistné události) argumentovat, že pojištění nebylo sjednáno v souladu s jeho požadavky, a proto od smlouvy odstoupí. Pokud je odstoupení oprávněné,

pojišťovna musí vrátit zaplacené pojistné. Pojišťovny se snaží tomuto riziku předejít tak, že nechají pojistníka podepsat stručný formulář týkající se jeho požadavků a potřeb. Je však potřeba si uvědomit, že bez skutečné kontroly nad distribučním procesem bude toto řešení pouze formální a riziko fakticky příliš nesníží.

#### KONKURENCE ZAJIŠTĚNÍ – KTERÉ MÁ PŘEDNOST?

Dalším příkladem poměrně drobné změny, která může vést k potenciálně velkému dopadu, je nové oprávnění, které dává nový občanský zákoník v § 1354 zástavnímu věřiteli v případě pojištěné zástavy. Pokud dojde ke škodě na pojištěné zástavě, vzniká zástavnímu věřiteli přímý nárok vůči pojišťovně na výplatu pojistného plnění. Tento institut je jistě rozumný, potíží je v tom, že může paralelně existovat více druhů zajištění, tedy kromě zástavního práva k samotné pojištěné věci,

např. budově, může být zřízeno zástavní právo k pohledávkám z pojistného plnění či vinkulace. Pojišťovna je pak v těžké pozici, protože nový občanský zákoník jakkoli neřeší, které z těchto zajištění má přednost, judikatura soudů vyšších instancí



si napsat, v mnoha právních předpisech. Ten počet se ani nevejde na počet prstů na obou rukách. Příklad je, že posledních 5 let se zákony či vyhláškami mění takovou rychlostí, že člověk se v tom už těžko dokáže vyznat. Shrnutí je za mne takové, že nové vydávání předpisů je chaotické, není mezi nimi provázanost, a hlavně chybí logika, jednoduchost a srozumitelnost.

2. Informace o nových předpisech máme na našem odboru zajištěno tak, že pravidelně sledujeme webové stránky Poslanecké sněmovny ČR o připravovaných předpisech k projednání a dále programovou aplikaci ASPI.

3. Domnívám se, že jsou zajištěny osvěta či školení a výklady nových předpisů co do kvantity. Důležitá je ale jejich kvalita, a ta není vždy a ve všech případech zajištěna.

#### Jiří Linek

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

1. Dle mého názoru je práce na nových legislativních předpisech nesystémová a nekonceptní. Jsou vydávány nové právní předpisy (zákony), a to bez jakékoliv provázanosti na další právní předpisy, případně prováděcích právních předpisů. Příkladem tohoto trendu by, z poslední doby, mohl být např. zákon č. 255/2012 Sb., o kontrole, který nahradil zákon č. 552/1991 Sb., o státní kontrole. Nový zákon o kontrole nabyl účinnosti dne 1. 1. 2014, bez toho aniž by byla přijata technická novela několika zákonů, s nimiž je nový zákon pochopitelně provázán. Tato disharmonie se projevila např. v konfliktu mezi zákonem o kontrole a zákonem o finanční kontrole.

2. Kraj je připomínkovým místem k připravovaným právním předpisům. Zároveň využíváme aktuální verzi IS ASPI.

3. Ano. Jak ze strany garantů jednotlivých právních předpisů, tak ze strany různých odborných profesních organizací (např. ČIIA) jsou pořádána odborná školení k aktualitám v legislativě. Úroveň těchto školení je pochopitelně různá, ale lze říci, že realizovaná školení reagují na současnou poptávku.

**František Orság**
**OSVČ  
poradce**

1. Myslím, že bouře ještě nenastala. Ze strany IIA je stav stabilizovaný, ze strany ČR, a hlavně veřejné správy v ČR, je stav již delší dobu moc se neposouvající k pojetí IA podle IIA.
2. Internetem – IIA, zákony ČR a metodika z MF a informace z EU.
3. Pro mě a aktivní interní auditory ano, pro většinu pasivních auditorů (kontrolorů) asi ne. Myslím, že IA hodně trpí omezováním financí.

**Ing. Dana Vojíková, MBA, MSc**
**MMP  
auditor senior**

1. Již delší dobu se podstatné změny v interním auditu veřejné správy neudály, pokud se nebudou počítat drobné kosmetické změny u zákona o finanční kontrole.
2. Sledujeme Sbírku zákonů ČR, legislativní novinky na webu, také průběžně systém Codexis.
3. Osvěta prostřednictvím soukromých agentur je dostatečná, je to otázka financí úřadu, komu a kolik školení zajistí. Horší je to v případě metodik a školení nadřízených orgánů.

**Ludmila Jiráňová**
**ČHMÚ Praha  
vedoucí interního auditu**

1. Současný stav norem k internímu auditu mi připadá dostačující. Základní normy je vhodné si vždy doladit na skutečný funkční stav organizace, a pak už jen spokojeně provádíme interní audit.
2. V ČHMÚ se zajišťují informace o nových předpisech přes útvar informačních služeb. Novinky či aktualizace stávajících předpisů (norem) se roztrídí dle odbornosti útvarů a pak přicházejí e-mailem k odpovědným pracovníkům.
3. Myslím si, že dostatečná osvěta i školení k výkladu nových předpisů funguje, ale jsou tu jiné okolnosti, kterým je nutné se věnovat. „Problémy začínají vždy od hlavy“ a jsme u toho. Většina vedoucích si myslí, že ví, co je INTERNÍ AUDIT – plánování, prověřování, vyhodnocení i přidaná hodnota, a proto na školení

není k dispozici a pojišťovna by měla rozhodovat, kterému z případných věřitelů pojistné plnění vyplatit. To samozřejmě s rizikem, že její právní názor nebude správný, pojistné plnění sice vyplatí, avšak jiný z věřitelů bude plnění vymáhat paralelně.

**NÁHRADY ÚJMY NA ŽIVOTĚ A ZDRAVÍ – VELKÁ NEZNÁMÁ**

Změnou, která bezesporu stojí za zmínku v oblasti náhrady škody, je zrušení tzv. bodových vyhlášek, které upravovaly výši odškodnění v případech újem na zdraví. Podle předchozí právní úpravy byly bolestné a ztížení společenského uplatnění, tedy dvě významné složky náhrady újmy na zdraví, odškodňovány na základě tzv. bodového ohodnocení. Lékař ve znaleckém posudku stanovil charakter újmy na zdraví a podle pravidel stanovených ve vyhlášce určil, kolik na ni připadá bodů. Hodnota bodu byla rovněž stanovena vyhláškou. Vyhlášky umožňovaly i zvýšení takto stanovených náhrad. Nový občanský zákoník uvedený vyhlášky zrušil a zavedl zcela obecné pravidlo, podle kterého má být újma odčiněna podle zásad slušnosti.

Není třeba příliš vysvětlovat, co by aplikace takové úpravy bez dalšího znamenala, stačí si uvědomit, jak neurčitý a vnitřně nestrukturovaný je pojem slušnost, pokud má být kritériem pro určení konkrétní výše náhrady v případě smrti blízkého příbuzného, trvalých následků či běžných poranění. To by znamenalo zásadní nejistotu pro poškozené, škůdce, ale v prvních letech i pro soudy, a zatímco předchozí právní úprava umožňovala řešit většinu případů mimosoudně, nová by znamenala pravý opak.

Určítým řešením je metodika, která byla vytvořena na platformě Nejvyššího soudu a která by alespoň částečně měla vyřešit jinak zcela nejasnou situaci.

**POJISTNÝ ZÁJEM – ABSENCE ZPŮSOBUJE NEPLATNOST SMLOUVY**

Velkou koncepční změnou, kterou přináší nový občanský zákoník, je explicitní úprava pojistného zájmu, požadavku na jeho existenci i následků jeho absence. Jinými slovy pojistnou smlouvu může pojistník sjednat, jen pokud se potřebuje chránit před následky pojistné události. Zdánlivě jasný koncept však může být velmi problematický u rámcových pojistných smluv, karetních programů, nabídky pojištění leasingových společností apod. Je totiž těžké argumentovat, že se banka potřebuje chránit před

následky ztráty zavazadel jejího klienta či leasingová společnost před následky úrazu osob cestujících v pojištěném vozidle.

**JEDNÁNÍ MÁ NÁSLEDKY, ANIŽ BY TO STRANA ZAMÝŠLELA**

Z pozice právníků představuje jednu z revolučních změn, kterou nový občanský zákoník přináší, změna v procesu uzavírání smlouvy. Podle staré úpravy byla zásadní podmínkou k uzavření smlouvy úplná shoda na všech jejích náležitostech a podmínkách. Jedna strana tedy učinila návrh, druhá k němu měla připomínky a až v okamžiku úplné shody mohla být smlouva uzavřena. Podle nového občanského zákoníku toto pravidlo zcela neplatí a smlouva může být i v případě, kdy jedna ze stran nabídku sice akceptuje, ale učiní v ní určité dodatky či odchylky. Pokud tyto změny nejsou podstatné, je smlouva uzavřena, ledaže navrhovatel změny bez zbytečného odkladu odmítne. V praxi by tedy mohlo dojít k situaci, kdy by pojistník nabídku akceptoval, avšak upravil by některý z parametrů pojištění (např. spoluúčast, způsob zabezpečení, pojistnou dobu), a pojistitel by musel změny bezodkladně odmítat, aby se vyhnul uzavření smlouvy. Z hlediska systematického řízení tohoto rizika je bezpochyby vhodné aplikaci § 1740 NOZ v pojistných podmínkách či formulářích smluv zcela vyloučit.

**KOMUNIKACE VE SPORU MŮŽE PRODLOUŽIT PROMLČECÍ LHŮTU**

Poslední zajímavou novinkou, kterou zmíním, je nenápadné ustanovení § 647 NOZ, podle kterého dohoda o mimosoudním jednání mezi věžitelem a dlužníkem staví promlčecí lhůtu. Není neobvyklé, že v praxi spolu v případě sporu strany komunikují. Pojišťovna zamítne nárok na pojistné plnění, pojištěný vyjádří nesouhlas a předkládá argumenty, pojišťovna se jimi zabývá a strany v tomto smyslu komunikují. Otázkou je, zda v konkrétním případě nemůže být takový druh komunikace považován za „dohodu o mimosoudním jednání“ ve smyslu uvedeného ustanovení. V určitých případech to může být výhodou či dokonce záměrem stran, v jiných případech to bude jen nechtěným efektem právní úpravy. Možná i zde by proto stálo za úvahu, zda nenastavit styl komunikace oddělení likvidace tak, aby pojišťovna mohla i nadále vycházet z daných promlčecích lhůt, resp. aby promlčecí lhůtu uvedeným způsobem mohla prodlužovat řízení. ▲



# JAK UZAVÍRÁME SMLOUVY?

Nový občanský zákoník přinesl do procesu uzavírání smluv několik změn. Hlavní koncepční změnou je větší důraz na svobodu stran a na zachování platnosti právního jednání. Jakkoli to může být sympatické, pro firmy to přináší nová rizika. Víte vždy, čím jste zavázáni?

Základní interpretační pravidlo nového občanského zákoníku praví, že na právní jednání je třeba spíše hledět jako na platné než jako na neplatné. Zákoník pak obsahuje různá pravidla, jak vykládat například nejasná smluvní ustanovení, aby zůstala platnost smlouvy zachována. Okruh jednání, které podnikatele platně zaváží k plnění, je tak širší, než bývalo zvykem.

Větší význam než dříve má faktické jednání podnikatelů. I kdyby nedošlo k ujednání všech náležitostí, které měly být ve smlouvě ujednány, může být smlouva pokládána za platně uzavřenou s poukazem na faktické jednání účastníků. Možnost později namítat neplatnost z formálních důvodů se zmenšila.

přijetí nabídky smlouvy se změnami je návrhem úplně nové smlouvy. Nově musí autor původní nabídky protinávrh bez zbytečného odkladu odmítnout. Jinak je protinávrhem vázán, pokud podstatně nemění původní podmínky. Smlouvání a vyjednávání je přitom běžnou součástí obchodování a upravená protinabídka není ničím výjimečným. Na tuto i další změny musejí být pracovníci firem uzavírající smlouvy připraveni.

Firmám tedy nelze než doporučit revizi procesů uzavírání smluv, aby měly pod kontrolou, kdo, k čemu a jak firmu zavazuje. Pravomoc uzavírat smlouvy a způsob, jakým se tak činí, by měly být jasně formalizované a odpovědný personál by měl být důkladně proškolen, co může činit a co nikoli.

Větší volnost do kontraktačního procesu u firem přinesl v kombinaci s občanským zákoníkem také nový zákon o obchodních korporacích díky svobodnější volbě struktury statutárních orgánů.

nechodí. Běžní zaměstnanci školení absolvují, ale nemohou ovlivnit postoj vedení organizace. Zde je ten „problém = NESHODA“, kdy všichni netáhnou za provaz jedním směrem. Musí se chtít ZLEPŠOVAT a k tomu patří – znalosti, zkušenosti, mnoho otázek, ale i pečlivě naslouchání. Osvěta a vzdělávání patří k životu.

**Jiří Jelínek**

**Veolia Voda ČR, a.s.**  
**ředitel Oddělení interního auditu a kontroly**

1. Nové právní předpisy nebo jejich novelizace kvitují, je však nutné, aby byly vydávány dostatečně v předstihu s platným a jasným výkladem, aby se interní auditor (IA) nedostával často do situace, kdy nebude vědět jak postupovat. Příliš časté novelizace způsobují obtíže pro IA, protože audit musí být proveden vždy dle platných právních předpisů v období, za které se příslušná „kontrola“ provádí. Dále si myslím, že by naši zákonodárci měli účinnost právních předpisů a novelizací směřovat vždy od 1/1, a ne v průběhu roku, aby se platná pravidla neměnila během roku.

2. Informace o nových předpisech si zajišťují vlastní aktivní investigací, nebo od firemních právníků. V případě potřeby znalosti většího detailu tyto informace získávám prostřednictvím školení u renomovaných společností.

3. Nedomnívám se, že je dostatečně zajištěna osvěta, včetně školení k výkladu nových právních předpisů. Je nabízena celá řada školení, která jsou velmi často zrušena z důvodu nedostatku účastníků těsně před předpokládaným zahájením kurzu. Dále je nutné, aby každá společnost myslela na to, že bez získávání informací nebudou jejich zaměstnanci vždy, jak se říká „IN“, a proto při snižování nákladů zkusily najít i jinou oblast kromě školení, kde by se dalo ušetřit. Vezměme si například NOZ, kdy proběhla celá řada školení k výkladu zákona, ale každý tutor se ubíral jiným směrem s jiným názorem a odlišným výkladem. Nezbyvá nic jiného než čekat na soudní precedenty, které nám načrtnou, jakým směrem se máme a budeme ubírat. Nejde zde pouze o profesní život, ale také i o ten soukromý.

## „Podnikatel si zkrátka musí více dávat pozor na to, co prohlásí a učiní“

Pokud smlouva nebyla uzavřena verbálně, občanský zákoník výslovně ukládá přihlídnout k ceníkům, veřejným nabídkám; přihlíží se i k předchozí praxi mezi stranami. Podnikatel si zkrátka musí více dávat pozor na to, co prohlásí a učiní. Na tomto místě lze parafrázovat televizní detektivky: cokoli pronesete, můžete být použito proti vám, i když to nebude formální smlouva!

Změn oproti původní, zažité úpravě je více. Mimo jiné se zrušilo pravidlo, že

Akciová společnost si může zvolit dualistický nebo monistický systém vnitřní struktury. Dualistický systém zahrnuje představenstvo a dozorčí radu a je v České republice dobře znám již od dob původního obchodního zákoníku. Monistická akciová společnost naproti tomu po anglosaském vzoru zřizuje správní radu a statutárního ředitele.

Společnost s ručením omezeným může mít jako statutární orgán každého jednatele samostatně, nebo se

společenskou smlouvou určí, že více jednatelů tvoří kolektivní orgán.

Společnosti si tak mohou zvolit takovou strukturu vrcholného vedení, která lépe odpovídá jejich korporátní kultuře a zvyklostem mateřské firmy. Volba jedné z obou možností samozřejmě ovlivní, kdo a jakým způsobem přesně může navenek jednat za společnost.

Zvláštní úprava nově platí pro jednání kolektivního statutárního orgánu vůči zaměstnancům.

Revizi kontraktačního procesu kvůli novému občanskému právu lze jediné doporučit, a to nejen z čistě právního pohledu. Jednání navenek a speciálně uzavírání smluv je totiž proces z pohledu firmy velmi rizikový.

Nevhodným nastavením pravomoci jednat jménem společnosti může firma

tratit nemalé částky. Oprávnění uzavírat smlouvy určitého hospodářského významu (zpravidla od jisté peněžní hodnoty) by mělo být přiřazeno odpovídající úrovni managementu, aby bylo zajištěno dostatečně kvalifikované rozhodování. Pokud jsou zasílány návrhy smluv ke schválení, musejí být přiloženy patřičné podklady k ověření správnosti, jinak je celý proces schvalování jen formálním cvičením a nezajistí kvalitu rozhodování.

Zapomínat samozřejmě nelze ani na riziko podvodného jednání. Smlouvy představují přístupovou cestu k majetku společnosti, podobně jako brána v plotě. A statistiky odhalených podvodů ukazují stále větší vynalézavost pachatelů podvodného jednání. Postupně se snižuje podíl útoků na majetek firmy ve fyzické podobě (typicky zpronevěra) a zvyšuje se podíl sofistikovanějších podvodů, včetně podvodů při uzavírání smluv (běžně

podvody v nákupním procesu nebo podvody v provizních systémech).

Ke snížení rizik podvodného jednání při uzavírání smluv existují osvědčené kontrolní mechanismy: jasné definování postupů a pravomocí, pravidlo čtyř očí, schvalovací limity, kontrola těsně podlimitních transakcí, analytické metody, školení zaměstnanců atd.

Pokud některá z firem v posledních letech neprovedla revizi kontraktačních procesů, je k tomu skvělá příležitost právě teď.

*Informace uvedené v článku jsou jen zjednodušeným popisem zákonných ustanovení a nemohou být chápány jako právní poradenství.*

**„Smlouva je brána k majetku firmy. Kontrolou procesů uzavírání smluv můžete předejít vážným problémům.“**

Máte dotaz k novému občanskému právu? Zašlete nám jej na adresu: [cii@interniaudit.cz](mailto:cii@interniaudit.cz).

Nejzajímavější dotazy zveřejníme v příštích číslech časopisu Interní auditor, kde je ve svém sloupku zodpoví advokát Jan Vučka.

Chcete lépe pochopit problematiku nového občanského práva a využít možnosti interakce s kvalifikovaným lektorem? Přihlaste se na nadcházející seminář pořádaný Českým institutem interních auditorů.

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ PŘIPRAVUJE SEMINÁŘE NA 2. POLOLETÍ 2014:

## Nové občanské právo I.

14. listopadu 2014

**JUDr. Ing. Jan Vučka,**  
advokát a konzultant Central  
European Advisory Group

## Forezní interview

1.–2. prosince 2014

**Ing. Hana Ondrušková**  
**JUDr. Ing. Jan Vučka,**  
advokát a konzultant Central  
European Advisory Group

člen ČIIA 1 600 (s DPH 1 936)  
nečlen ČIIA 2 000 (s DPH 2 420)

člen ČIIA 3 700 (s DPH 4 477)  
nečlen ČIIA 4 100 (s DPH 4 961)



# A CO TAKHLE AUDIT GOVERNANCE...

Možná patříte mezi těch pár šťastných, kteří s interním auditem zaměřeným na správu a řízení organizace problém nemají. Moje zkušenost je však spíše opačná. Jako konzultant v oblasti zavádění a hodnocení programu kvality interního auditu se snažím šířit osvětu v uplatňování definice auditu v plném rozsahu. A jak jistě dobře víte, chce se po nás auditorech, abychom pomáhali organizaci dosahovat jejich cílů mimo jiné tím, že budeme přinášet systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti řízení a správy organizace. Máte to popsáno ve Statutu interního auditu? Zkusili jste si to někdy zařadit do plánu? Nechci podsouvat, že neuspějete, protože je to zpravidla pro vaše vrcholové manažery neznámý pojem. I já jsem se už při vysvětlování setkal s tím, že mi jeden generální ředitel namítnul, že jde o teoretické fráze, které mu zisk nepřinesou. Tak co s tím?

Dlouhá léta jsme se neměli o co pořádně opřít. Sháněli jsme výklad termínu corporate Governance, kde se jen dalo. Skript a učebnic bylo pomálu, pamatují si, jaký průlom pak způsobil Kodex správy a řízení společností založený na principech OECD, který v českém prostředí vyšel i s přispěním Českého institutu interních auditorů v roce 2001, s následnou aktualizací v roce 2004. Šlo však pouze o nezávazná doporučení, která se moc v praxi neuplatňovala. Lépe na tom byly společnosti z nadnárodních skupin, kde se přece jen některé ze zásad již delší dobu staly součástí firemní kultury u mateřských společností, a dostávaly se tak postupně k nám do vnitřních předpisů, kde mohly být i v českém prostředí alespoň pracovně právně vymahatelné.

O významný posun v zavádění správy a řízení organizace do legislativních předpisů se postarala regulace finančního sektoru. V rámci ochrany klientů se zde řeší postavení řídicích a kontrolních orgánů, fungování komisí, oddělení odpovědností orgánů od exekutivních

řízení, povinnost nastavit a udržovat řídicí a kontrolní systém, včetně řízení rizik, funkce compliance a interního auditu, přijímání a vyhodnocování taxativně stanovených strategií. Tenká hranice mezi pojmy corporate Governance a Internal Control nebyla dosud touto úpravou jasně zřetelná, ale koneckonců zde platí ono známé přísloví, když se kácí les, létají třísky. Hlavně, že požadavky legislativně stanovené jsou a jejich dopad na úroveň správy a řízení organizace je nepopíratelný.

Ve finančním sektoru sehrává značnou roli i vliv doporučení evropských iniciativ pro regulaci bank (Basel), obchodníků s cennými papíry (MIFID) a pojišťoven (Solvency), které se postupně překlápějí do požadavků evropské legislativy. Osobně jsem se tak dostal během loňského roku k požadavkům dvou důležitých předpisů, a to závazného Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 575/2013, o obezřetnostních požadavcích na úvěrové instituce a investiční podniky, a Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2013/36/EU, o přístupu k činnosti úvěrových institucí a o obezřetnostním dohledu nad úvěrovými institucemi a investičními podniky, které se postupně implementují do české legislativy. Kromě poměrně důsledné regulace řídicích a kontrolních systémů obsahují tyto předpisy i vymezení způsobu správy a řízení finančních institucí a rámec dohledu nad nimi ze strany regulatorních orgánů.

Měl jsem nedávno zajímavou příležitost vyhodnocovat řízení a správu společnosti a řídicí a kontrolní systém v jedné dceřiné společnosti spadající pod regulovanou matku v německém prostředí. Aniž bych detailně znal požadavky německého regulátora pro úvěrové instituce BaFin, které se pak promítaly do koncernových směrnic s dopadem do českého prostředí, mohli jsme postavit svá hodnocení právě na znalosti evropské legislativy. Přístup k hodnocení nám usnadnily i Obecné pokyny European Banking Authority k Internal Governance a Obecné pokyny k určitým aspektům požadavků směrnice

MIFID na funkci compliance vydané European Securities and Markets Authority. Oba tyto pokyny, stejně tak jako The final guidelines for the preparation of Solvency II vydané European Insurance and Occupational Pensions Authority pro oblast pojišťoven, uznávají národní regulátoři jako kritéria pro hodnocení Governance a řídicího a kontrolního systému finančních institucí jak v České republice, tak i v ostatních zemích Evropské unie.

Možná jsem se teď rozepsal příliš složitě, a ztrácím tak vaši pozornost, ale smyslem předchozích poznámek bylo i to, že nelze čekat jen na českou legislativu, která svými požadavky ovlivní správu a řízení organizací v našem prostředí, ale je třeba se orientovat i v požadavcích definovaných na úrovni evropské legislativy. Zatímco jsme ještě neměli k dispozici novou vyhlášku o výkonu činnosti bank, spojitelných a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry č. 23/2014 Sb., již jsme byli povinni postupovat podle požadavků výše uvedeného Nařízení Evropského parlamentu a Rady. Co to znamená? Bylo třeba identifikovat nové požadavky na správu a řízení, nastavené jsme dosud v naší organizaci katederé neměli, navrhnout jejich promítnutí do struktury organizace, vnitřních dokumentů, řídicích postupů a kontrol. V rámci auditů, případně compliance kontrol, se jimi pak budeme zabývat a případně reagovat na zjištěné odchylky.

Ne všichni z nás však pracujeme ve finančním sektoru. Znamená to snad, že se nás legislativní regulace správy a řízení organizace netýká? Možná by se to někomu i líbilo, ale nepotěším vás. Od ledna letošního roku došlo k zásadním změnám na poli soukromého práva. V rámci jeho rekodifikace byl v roce 2012 vydán nový občanský zákoník a pro fungování našich organizací pak nový zákon o obchodních korporacích (ZOK) s účinností od 1. ledna 2014. To určitě není žádná novinka, pojďme se však spolu podívat, co to přineslo v oblasti správy a řízení organizací.

Regulaci pravidel správy a řízení obchodních korporací je v ZOK věnována velká pozornost, některá pravidla správy organizací jsou v zákoně velmi detailní. Nejde se sice do všech okolností, které mohou nastat, je zde stále ponechán prostor pro seberegulaci organizací, ale tam, kde je potřeba vytvořit právní jistotu, dochází ve správě organizace k příslušné úpravě. Je tudíž podrobně upraven systém rozložení práv a povinností mezi jednotlivými stranami zainteresovanými v obchodní korporaci – zejména mezi společníky (resp. akcionáři), statutárními orgány, výkonným managementem, věřiteli apod.

Co tedy ZOK nově řeší? Je toho mnoho, řada požadavků je však vztažena na příslušný typ obchodní korporace. Obecně lze poukázat například na následující:

- ▲ nastavení, které na jedné straně umožňuje efektivní řízení obchodní společnosti, na druhé straně zaručí dostatečnou ochranu práv zúčastněných stran,
- ▲ více pozornosti se věnuje vzniku smlouvy o výkonu funkce, tedy smlouvy, na jejímž základě členové orgánů obchodní korporace spravují její majetek,
- ▲ zvláštní pozornost je věnována otázkám odměňování a odpovědnosti za škodu členů orgánů obchodní korporace,
- ▲ rozpracování konceptu řádného hospodáře a jeho doplnění o korektiv tzv. podnikatelského úsudku,
- ▲ povinnost člena orgánu informovat o každém střetu zájmu, který by se mezi ním a obchodní korporací mohl objevit,

## „O významný posun v zavádění správy a řízení organizace do legislativních předpisů se postarala regulace finančního sektoru“

- ▲ možnost soudního vyloučení toho, kdo porušuje své povinnosti nebo přivedl obchodní korporaci do úpadku, z výkonu funkcí člena orgánů,
- ▲ zavedení ručení člena statutárního orgánu korporace za její dluhy, pokud došlo k jejímu úpadku a pokud tomu rozumnými prostředky nezabránil.

Není mým záměrem se zde pouštět do výkladu ZOK, každá z našich organizací je v jiné fázi aplikace nových požadavků, najatí právníci mají žně, už určitě zvládli nové smlouvy o výkonu funkcí členů orgánů korporace, teď se připravují na valné hromady, na kterých se budou měnit stanovy či zakladatelské, resp. společenské smlouvy, následně se převalí vlna zápisů do rejstříků. Ve fázi změn jsou

vůči kterému budeme naplňování obligatorních povinností posuzovat. O jaké právní předpisy se především jedná, jsem se již zmínil, nelze však opominout i další, ve kterých se některá z povinností může vyskytnout (živnostenský zákon, insolvenční zákon a další).

Zmíním-li se o povinnostech představenstva, má naše tabulka obecně následující strukturu:

Kritérium	Odchyłka
Vyjmenované jednotlivé povinnosti představenstva	Porovnání se skutečným stavem plnění povinností představenstva
Vyjmenované body, o kterých představenstvo rozhoduje	Porovnání se skutečným stavem plnění povinností představenstva
Vyjmenované body, které představenstvo zajišťuje	Porovnání se skutečným stavem plnění povinností představenstva
Vyjmenované body, které představenstvo schvaluje a pravidelně vyhodnocuje	Porovnání se skutečným stavem plnění povinností představenstva
Vyjmenované body, které představenstvo schvaluje	Porovnání se skutečným stavem plnění povinností představenstva
Vyjmenované body, o kterých představenstvo informuje	Porovnání se skutečným stavem plnění povinností představenstva

i vnitřní směrnice organizací a jednací řády orgánů, poté bude třeba je implementovat do praxe. Tady si neodpustím úvahu, že by to v zásadě mělo jít mimo interní auditory. V rámci konzultačních zakázek se však mnozí z nás nevyhnu tomu, aby neupozorňovali na to, co je v organizaci v rozporu s novou právní úpravou a co je třeba upravit před tím, než to pak podrobíme auditivnímu prověření, případně na to přijde jiný externí kontrolní subjekt.

Díky jasnému vymezení povinností máme i checklist pro jednání představenstva. Přivedla nás k tomu nejistota samotných členů představenstva, cože to mají schvalovat, cože jen brát na vědomí. Při auditu pak lze prověřit jednak, zda byly projednány všechny body, které legislativa a vnitřní předpisy ve stanoveném čase nařizují, ale i způsob, jak se s nimi při jednání nakládalo a jak se o tom reportuje ve zprávě z jednání představenstva. Auditivní pohled byl pro představenstvo natolik přínosný, že se jak popsané povinnosti, tak pravidelné body jednání představenstva staly součástí jeho řídicích dokumentů.

Začal jsem výzvou, abyste se pustili do prověřování správy a řízení organizace, jak to předpokládají jednak definice auditu, jednak i naše Standardy pro profesní praxi. Kdo si myslel, že k tomu dosud nemá nástroje, pouze se vymlouval. Legislativa nám předkládá řadu jasných kritérií, vůči čemu lze Governance hodnotit. Vedle toho nelze opominout ani tzv. dobrou praxi popsanou jak již zmíněným Kodexem správy a řízení společností, tak řadou dalších standardů, modelů a doporučení, které lze pro audit úspěšně využívat. Těším se, až se na toto téma spolu pobavíme třeba při hodnocení kvality IA. ▲

Mohu-li přispět něčím k dobré praxi auditu Governance, zmíním se o našem přístupu. Vytvořili jsme si přehledy tzv. obligatorních povinností členů řídicích a kontrolních orgánů, resp. členů zákonem zřizovaných komisí či výborů. Jasný požadavek právního předpisu je překlopen do povinnosti, kterou musí člen orgánu dodržovat, pro nás auditory se pak jedná o kritérium,



# ODOLNOST JAKO CÍL SPOLEČNOSTI

V našem minulém článku jsme se věnovali rámci vnitřní kontroly COSO, změnám souvisejícím s jeho nedávnou aktualizací a stručně také tomu, jaký je jeho přínos. Cílem této druhé části je pokusit se stručně popsat postup implementace, resp. ohodnocení aplikovaných prvků vnitřní kontroly a jejich souladu s principy rámce COSO. Zároveň se také pokusíme COSO rámec začlenit mezi ostatní prvky ohodnocení celkové odolnosti společnosti.

## IMPLEMENTACE COSO RÁMCE

Pro implementaci COSO rámce vnitřní kontroly je klíčové především posouzení současného stavu věcí v dané společnosti. Prvotní posouzení lze provést relativně rychle a bez velkých časových nákladů ze strany účastníků za využití strukturovaného dotazníku.

Je pravděpodobné, že kontrolní prostředí v nějaké formě existuje téměř v každé firmě. Ve složitějších strukturách už ale často bývá problematické i samotné definování jeho existujících prvků, což znesnadňuje, či dokonce znemožňuje hodnocení jejich efektivity ve vztahu k dosahování cílů společnosti. Dalším krokem po provedení prvotní dotazníkové analýzy je tedy namapování existujících prvků kontrolního prostředí společnosti na jednotlivé principy definované COSO rámcem a ohodnocení, zda jsou tyto prvky ve vazbě na principy efektivní a nakolik a zda žádný nechybí. V naší praxi k tomuto hodnocení využíváme analýzu prováděnou prostřednictvím různých modelů maturity (dospělosti), které mají výhodu v jednoznačně uchopitelném a srozumitelném výstupu. Právě výstup z takto provedeného hodnocení pak může velmi dobře sloužit pro uspokojení požadavků regulátorů a jejich požadavků vztahujících se k pravidelnému hodnocení funkčnosti a efektivity vnitřních kontrolních systémů. Toto hodnocení bývá součástí povinností interních auditorů a ze zkušenosti víme, že se nejedná

o jednoduchý úkol. Auditóři často nemají jasnou představu, jak by takovéto pravidelné hodnocení mělo být prováděno a jak by měl vypadat jeho výstup. Report sestavený za využití výstupů hodnocení COSO rámce může situaci výrazně ulehčit.

Na základě namapování a analýzy prvků kontrolního systému na jednotlivé principy jsou identifikovány oblasti nesouladu, které jsou komunikovány managementu a jsou identifikovány klíčové osoby, zodpovědné za činnost směřující k jejich odstranění – z pohledu interního auditora tedy velmi známá činnost.

## „Poměrně zásadní součástí procesu implementace rámce COSO je také školení“

Poměrně zásadní součástí procesu implementace rámce COSO je také školení. COSO rámec je, i přes nedávnou aktualizaci, která výrazně přispěla k jeho srozumitelnosti, považován manažery často za poměrně těžce uchopitelný a nejednoznačný nástroj. Prostřednictvím školení je tedy velmi užitečné vysvětlit hlavním příjemcům efektů nového rámce jeho principy fungování a zajistit tak jejich identifikaci s ním. Implementace COSO by neměla být managementem vnímána jako další obtíž brzdící zdravý business.

## COSO RÁMEC A ODOLNOST PODNIKU

COSO rámec definuje vnitřní kontrolu jako představenstvem, managementem a ostatními zaměstnanci ovlivňovaný proces, který by měl poskytovat přiměřené ujištění v otázce dosažení firemních cílů, jako jsou efektivní fungování společnosti, spolehlivost reportingu a soulad s vnitřními a vnějšími

regulačními normami. Je zde tedy důležité zdůraznit, že se nejedná o rámec zabývající se detailně risk managementem – tedy procesem identifikace, hodnocení a reportingu rizik, ale teprve dalším „článkem“, kterým jsou jednotlivé kontroly navázané na rizika a omezující jejich dopad pod úroveň rizikového apetitu společnosti. Procesem risk managementu se detailněji zabývá rámec Enterprise risk management (ERM), který byl rovněž, stejně jako rámec pro vnitřní kontrolní systém, definován Committee of Sponsoring Organizations.

Má-li být hodnocení COSO rámce komplexní, je vhodné spojit jej

s ohodnocením zralosti (maturity) firemního risk managementu a jeho souladu s rámcem ERM. Jak jsme již zmínili, hodnocení kontrolního rámce by se mělo zaměřovat na kontroly omezující klíčová rizika ohrožující dosažení firemních cílů. Ohodnotíme-li zároveň také úroveň risk managementu a posoudíme jeho vazbu na kontrolní prvky, poskytneme společnosti poměrně rozsáhlé hodnocení její vnitřní „obranné“ struktury. Úroveň vyspělosti risk managementu společnosti je pak, mimo jiné, i velmi podstatným vstupem práce interního auditora, neboť do značné míry určuje poměr mezi ujišťovací a poradenskou činností.

Aby provedených ověření nebylo málo, doplníme si ještě jeden, dle našeho názoru velmi přínosný prvek hodnocení celkového rizikové – obezřetného fungování firmy – hodnocení její funkční

odolnosti. Funkční odolnost lze chápat jako schopnost společnosti přizpůsobit se náhlým změnám ať už vnitřního či vnějšího prostředí, schopnost přežít a zachovat své fungování i za nepříznivých okolností.

Činnosti související s operační odolností bývají tradičně náplní práce řady specializovaných vnitřních činností – z velké části jsou samozřejmě zahrnuty v risk managementu, řízení kontinuity podnikání, krizovém

managementu, nebo řízení různých forem fyzického zabezpečení. Bez ohledu na to, zda je každá z těchto činností prováděna odděleně, nebo jsou koordinovány a integrovány v rámci jednoho specializovaného oddělení, je důležité, aby byly nastaveny robustní procedury pro jejich komplexní řízení a zajištění vzájemné sladění a právě toto nastavení je dobré otestovat.

Hodnocení funkční odolnosti pak velmi vhodně doplňuje hodnocení obou výše uvedených rámců a poskytuje tak akcionářům i ostatním zainteresovaným osobám velice komplexní pohled na stav rizikově-obezřetnostních prvků společnosti.

### ZÁVĚR

Aplikace sebelepších rámců a nástrojů řízení rizika nezajistí firmě trvalé přežití, není-li její management identifikován s tím, co pro něj jejich implementace znamená. I na českém, jinak k rizikům poměrně skeptickém trhu, se začíná blýskat na lepší časy a stále častěji se tak setkáváme s tím, že management nechápe efektivní systém vnitřní kontroly jako brzdu businessu, ale naopak jako prvek, který mu prospívá a ve výsledku chrání i manažery samotné. Aktualizovaný COSO rámec vnitřní kontroly je pro svou srozumitelnost a nenáročnost ideálním nástrojem jak k podobnému přístupu přesvědčit i ty zbývající.



inzerce

# Finanční, daňový a účetní bulletin

Renomovaný odborný čtvrtletník

- Komplexní informace z aktuální legislativy
- Autoři příspěvků jsou přední specialisté z řad pracovníků ministerstev a tvůrců zákonů
- Přehledné členění do rubrik
- Více než 20letá tradice časopisu
- Každé čtvrtletí 80 stran
- Skvělá cena ročního předplatného jen 684 Kč

Můžete se  
spolehnout



Přehled vybraných aktualit a objednávka předplatného [www.fdub.cz](http://www.fdub.cz)





# POŽADAVKY NA VZDĚLÁVÁNÍ INTERNÍCH AUDITORŮ V CRR ČR

Článek navazuje na text pana  
Radka Fila z minulého čísla časopisu  
Interní auditor 1/2014

Článek, do jehož čtení se (možná) právě chystáte pustit, vnímejte, prosím, jako dílčí doplnění k jeho první části, která byla uveřejněna mým kolegou (personalistou) Mgr. Radkem Filo v rámci předchozího čísla Interního auditora („Požadavky na vzdělávání interních auditorů v CRR ČR“), neboť takto byl i původně zamýšlen. Byť, upřímně řečeno, stejně úspěšně by bylo možné jej propojit na jiný článek z minulého čísla, tentokrát od Ing. Petra Cermana, vedoucího auditora Pražské teplárenské („Docházely mi náboje, aneb jak jsme na tom s rozvojem funkce interního auditora“), který popsal řadu věcí z oblasti vzdělávání tak, jak je vidím i já.

## „Je často jen na vedoucím útvaru interního auditu, jak se mu toto podaří vysvětlit či obhájit“

### VZDĚLÁVÁNÍ V IA?

Jak všichni interní auditori vědí (a řada jiných pracovníků v organizacích si to o svých pozicích jistě myslí také), jsou vzdělávací požadavky/potřeby auditorů velmi specifické a zároveň zřejmě nejvíce rozsáhlé. Interní auditor, alespoň ten dobrý, by totiž měl rozumět beze zbytku nejen svému vlastnímu řemeslu, ale přinejmenším pro kvalitní pochopení auditovaných činností obsáhnout i určitou úroveň činností, které audituje. A tím se od ostatních pracovních pozic liší. Tyto dva aspekty také následně determinují rozpočet na vzdělávání (a nejen na něj), kterým by měl vedoucí interního auditu optimálně disponovat. Jistě je možné namítnout, že v souladu se Základním standardem IIA

č. 1210.A1 má vedoucí interního auditu možnost/povinnost odbornost auditního týmu doplnit externí podporou, nicméně na vlastní znalosti potřebné k auditování činností mateřské organizace jistě není možné rezignovat. Interní auditori by se neměli, a (dle mého názoru) ani nesmějí, stát pouhými nákupčími externích auditních služeb, přestože využití těchto služeb je pro provedení některých specifických auditů zřejmě nezbytné. Díky tomu se, zejména v menších útvarcích interního auditu, jakým je i OIA v CRR ČR, auditori musí průběžně vzdělávat hned v několika prioritních oblastech.

Jak bylo naznačeno, znalosti a dovednosti, které interní auditori musí mít, by zřejmě bylo možné rozdělit do dvou základních oblastí. Za prvé ty, které musí umět

každý interní auditor bez ohledu na to, co a kde audituje a za druhé ty specifické, vycházející z poslání organizace, kde auditori působí, a jejich procesů.

### NA POČÁTKU – NIC NEŽ ŘEMESLO

Pod první část balíčku „auditorského řemesla“ je možné s jistou mírou zjednodušení zahrnout jak tvrdé dovednosti, tak ty měkké. Jejich příkladný výčet je možné nalézt v Doporučení pro praxi 1210-1. Těžko říci, zda jsou některé z nich významnější, účtaři se bez znalosti účetních standardů také neobejdou, nicméně u auditora tímto končit nemůžeme. Znalosti indikátorů podvodu či pochopení klíčových rizik v oblasti informačních technologií sice pomohou, ale samospásné také určitě

nejsou. Osobnostní profil auditora a jeho schopnost jednat s lidmi totiž často výsledně určuje to, nakolik je auditor schopen auditované „informačně vytěžít“ a následně jim „prodat“ výsledky svých úvah. Bez těchto „měkkých“ schopností, jejichž aplikace v CRR ČR byla obsáhle rozpracována v článku v minulém čísle Interního auditora (1/2014), je auditor předem odsouzen do role prostého kontrolora šetřícího pouze formální aspekty auditovaných činností, iniciátorem změny a pozitivního rozvoje se však nestane. Slovy matematiků, jde o podmínku nutnou, nikoliv však postačující.

Mezi tvrdé znalosti/dovednosti **pro auditora veřejné správy** bezesporu patří:

- ▲ znalost standardů IIA (respektive celého mezinárodního rámce) a schopnost jejich praktické aplikace,
- ▲ znalost zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, vč. prováděcí vyhlášky č. 416/2004 Sb., případně dalších norem, pokud interní auditor je zároveň vykonavatelem veřejnosprávních kontrol u zřízených organizací (především z. č. 255/2012 Sb., o kontrole),
- ▲ znalost metodických pokynů CHJ vydaných MF ČR pro oblast interního auditu (CHJ č. 2, 4, 8, 9...),
- ▲ povědomí o systému COSO,
- ▲ znalost vnitřních předpisů organizace, které přinejmenším legislativní požadavky na interní audit transponují do organizační praxe,
- ▲ ...a určitě najdeme i další / z. č. 218/2000 Sb., 219/2000 Sb., 500/2004 Sb., u územních samosprávných celků např. 128/2000 Sb., 129/2000 Sb., či 131/2000 Sb., 250/2000 Sb., příp. 312/2002 Sb....

Kolegové mimo interní audit odpustí, ale pro drtivou většinu profesí vzdělávací potřeby na úrovni „řemesla“ (vč. tzv. soft skills) víceméně končí, pokud si vyše

uvedené požadavky oborově upravíme dle příslušné profese. Auditor se však teprve začíná rozjíždět. Jak jsem zmínil výše, auditor i pokud „svě“ řemeslo ovládne, musí se pro výkon „svě“ profese přiměřeně orientovat/vzdělat i v profesích/oborech dalších.

### A CO VŠECHNO DÁL?

Druhou, specializační část bych si nyní dovolil demonstrovat na případě oddělení interního auditu, působícího v příspěvkové organizaci Centrum pro regionální rozvoj.

CRR ČR (viz [www.crr.cz](http://www.crr.cz)) má na starosti především administraci a kontrolu čerpání hned několika evropských fondů, dále zajišťuje pro zájemce o podporu (žadatele) konzultační činnost a pořádá informační semináře. Kromě toho je CRR ČR také součástí celoevropské poradenské sítě pro malé a střední podnikatele Enterprise Europe Network či se, dle požadavku zřizovatele, podílí na krajských kolech soutěží Vesnice roku a Historické město. V neposlední řadě CRR ČR spravuje a aktualizuje

výjimečné databáze regionálních informací Regionální informační servis ([www.risy.cz](http://www.risy.cz)) a Mapový server ([mapy.crr.cz](http://mapy.crr.cz)). A není možné pominout ani správu infrastruktury Monitorovacího systému strukturálních fondů, konkrétně IS MONIT7+ a IS Benefit7.

Celý předchozí odstavec, společně s notoricky známými podpůrnými aktivitami, jako jsou ekonomické a účetní činnosti, IT či personalistika, definuje základní stavební kameny pro tzv.

**Audit Universe.** A ten zase při projekci přes konkrétní roční plány interního auditu potřebný rozsah kvalifikace, znalostí a dovedností, které musí interní auditori (i s nějakou uměřenou mírou externí podpory) obsáhnout. Vzdělávací plán interních auditorů CRR ČR je kompilací všeho výše uvedeného.

### PLÁNOVÁNÍ (VZDĚLÁVÁNÍ) JAKO VÝSLEDEK PLÁNOVÁNÍ (VŠEHO PŘEDCHÁZÍCÍHO)

Při zpracování ročního plánu vzdělávání, nyní spíše po technické stránce, jsou

fakticky určující následující podklady:

- ▲ Hodnocení činnosti organizace (výroční zpráva, závěrky...) a její další plány, minimálně v klíčových oblastech výkonu a rizicích;
- ▲ výsledky ročního hodnocení IA, u subjektů s auditem zřízeným dle ZoFK roční zpráva dle § 30 (3) ZoFK;
- ▲ roční plán interních auditů, specifikující zaměření a rozsah plánovaných interních auditů na daný rok (přiměřeně také plán střednědobý) a dle § 30 (3) ZoFK také odbornou přípravu interních auditorů, v případě CRR ČR navíc %ní časové rozvržení základních aktivit vykonávaných interními auditory;
- ▲ výsledky interního hodnocení dle Standardu IIA č. 1311, především pravidelného ročního formálního hodnocení zaměstnanců, hodnotícího plnění výkonových cílů i pracovních významných osobních charakteristik zaměstnance a sloužícího mimo jiné jako platforma pro diskuzi o výkonových cílech a vzdělávacích potřebách pro příští období;

— inzerce

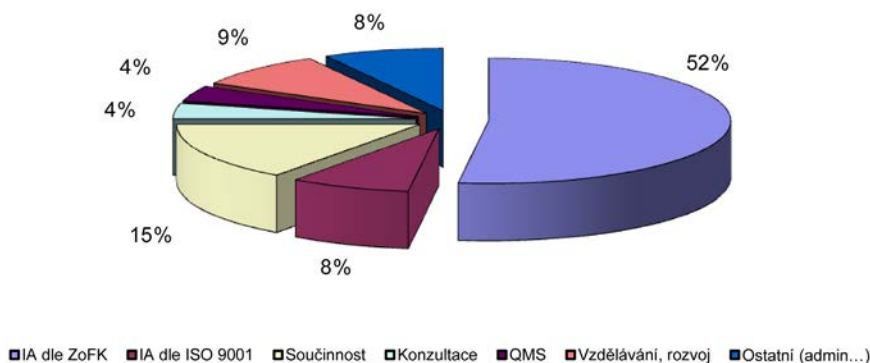
## nezávislá analýza dat

### Nová verze softwaru IDEA<sup>®</sup> VERZE 9

- kompatibilita s Windows 8
- nově elektronický klíč
- nový vzhled [pás karet]
- lepší organizace práce
- nové Benfordovy testy
- jednodušší připojení k IDEA Serveru
- vylepšené možnosti exportu
- nové aplikace v rámci SmartAnalyzeru
- vyšší výkon
- nové funkce



Graf č. 1: Plán činností OIA na rok 2014 v procentuálním vyjádření disp. fondu pracovní doby (bez dovolené a nemoci)



▲ parametrické požadavky HR, specifikující obecné prioritní vzdělávací oblasti, obecné rozpočtové limity a další pravidla, která je třeba dodržet.

Jak vyplývá z třetí odrážky, kromě požadavků na odbornost (co umět) pro provedení požadovaných auditních prací a finančních limitů (kolik to může stát), je dalším kritériem i čas. Interní auditor totiž neaudituje (primárně) pro to, aby se vzdělával, ale vzdělává se proto, aby mohl auditovat. Best Practice IIA (alespoň například v rámci materiálu ze základního kurzu to bylo kdysi možné najít) uvádí, že výcvik auditorů by měl mít v ročním plánu podíl až 10 % využitelného pracovního fondu, nicméně ruku na srdce, kdo z vás to má? A finančně, kdo na to má? I v rámci ČIIA se tak uvádí hodnota v rozmezí cca 5–10 %, a i to bývá pro řadu interních auditorů bohužel nedostížnou metou.

Pro pozorného čtenáře si dovolím dovysvětlit jednu zřejmě ne příliš obvyklé položky – „součinnost“, jejíž významný podíl je způsoben počtem/rozsahem externích šetření, kterým je CRR každoročně podrobováno (cca 60–70 externích šetření ročně). Při těchto externích kontrolách/auditech působí pracovníci OIA jako určité spojky mezi kontrolory a organizací, a nikoliv nevýznamnou složkou je pak následné monitorování plnění případných uložených nápravných opatření a reporting o jejich splnění kontrolujícím. Kdo byl účasten národní konferenci ČIIA v Olomouci, možná si vybaví hodnocení „přínosu“ (oblíbenosti) této aktivity na úrovni „-“, tj. jako takové, kterým je lepší se vyhnout. Nicméně ti, kterým

do pracovní náplně spadá, vědí, že tato činnost je ze strany organizace často (a i v našem případě) hodnocena téměř opačně, tj. velké „+“, takže...

Uvedené hodnoty jsou hodnotami sumárními, tj. za celé oddělení a v rozdělení na jednotlivé auditory se liší. Nejvyšší rozdíl je vidět logicky při porovnání „koláčů“ auditorů řadových a vedoucích oddělení, kdy jednotliví výkonní auditori povyšují podíl auditorské ujišťovací činnosti až na 70–75 % svého pracovního času, zatímco vedoucímu právě na úkor výkonu čistě auditorské ujišťovací činnosti oproti uvedenému „průměru“ rostou činnosti administrativního charakteru, podíl vyžádaných/poskytnutých konzultačních zakázek či podpora organizace v rámci „součinnosti“.

### ZPĚT KE VZDĚLÁVÁNÍ

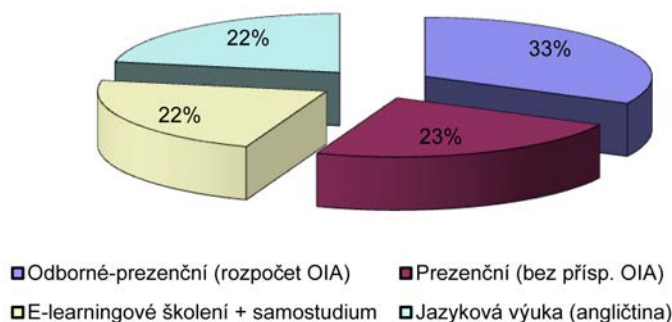
V rámci OIA CRR ČR je plánem cílovaná hodnota rozvojových/vzdělávacích aktivit 9 %, a aby bylo možné se k ní časově i finančně alespoň přiblížit, jsou kromě prezenčního odborného vzdělávání akcentovány (a započítány)

další formy studia, především samostudium či e-learningové nástroje.

Právě rozsah znalostí interních auditorů (jak jej někdy skrytě, někdy otevřeně očekávají a požadují po auditorech auditované či vedení organizace) a limitované finanční zdroje jsou důvodem, proč je samostudium často jediný způsob, jak si zajistit průběžný profesní rozvoj v rozsahu, aby byli auditori vůbec schopni poskytovat služby s odborností a náležitou profesní péčí. Kdo se někdy nesetkal s myšlenkou, že interní auditor má vlastně umět všechno – rozumět všemu – pochopit všechny „komplexní souvislosti“? Tedy vlastně ne všechno, jen to, co u auditovaného právě audituje... :)

V případě CRR ČR je do balíčku vzdělávání zahrnuta i výuka cizího jazyka, která je poskytována zaměstnavatelem. Pochopitelně rozsah/podíl školení i jeho skladba se liší podle konkrétního auditora. Pravděpodobně vyšší podíl vzdělávání (primárně z bloku „řemesla“ auditu) bude potřebovat auditor nově přijatý, speciálně pokud je čerstvým absolventem, než auditor, který v organizaci působí již řadu let. K této situaci došlo i v naší organizaci, kdy po rotaci jednoho z interních auditorů na jinou pozici v organizaci bylo vyhlášeno výběrové řízení. S ohledem na rozpočtové limity příspěvkové organizace se optimální variantou ukázal výběr juniorního auditora, přesněji auditora s kvalifikací (ekonomické vzdělání) nicméně bez dosavadní auditní praxe. V období srpna až prosince 2013 podíl vzdělávání tohoto auditora činil více než 20 % (tedy více než 20 pd), v rozdělení cca 50:50 mezi prezenční formu a samostudium. Významný finanční i časový příspěvek do prezenční formy dodal především dvoutýdenní Základní kurz pro interní auditory pořádaný ČIIA, jehož absolvování je spojeno s minimální úrovní „řemesla“ interního

Graf č. 2: Rozdělení aktivit dle formy a financování



auditora, jak ji organizace očekává a jak je napříč organizací komunikována.

### **CERTIFIKACE – PŘÍNOS, ČI POTENCIÁLNÉ NUTNÉ ZLO? A CO KDYŽ TO NEVYJDE?**

Pro interní auditory obecně existuje řada mezinárodních certifikací, z nichž asi nejznámější je jediná obecně zaměřená mezinárodně uznávaná certifikace *Certified Internal Auditor*<sup>®</sup>. Kromě toho je od roku 2011 k dispozici systém certifikace vytvořený ČIIA prostřednictvím Sekce veřejné správy při ČIIA a Rady ČIIA, tzv. „*Národní kvalifikační program vzdělávání a certifikace interního auditu ve veřejné správě*“.

Tento certifikační systém sice není nijak závazný, nicméně například jiný dokument „*Manuál k jednotnému postupu při hodnocení kvality auditní činnosti zajišťované útvarů interního auditu v orgánech veřejné správy*“, publikovaný Ministerstvem financí ČR v březnu 2012, jej Přílohou č. 2 převzal a využil pro definování požadavku na kvalifikaci

*auditů ve veřejné správě*“ aktualizován a postup mezi jednotlivými úrovněmi zpřísněn. Nově na úroveň *auditor Junior*, který by logicky mohl být určen požadavkem pro členy auditních týmů, je definován požadavek 24 měsíců praxe v interním auditu (z toho nejméně 12 měsíců ve veřejné správě), pro úroveň *auditor Senior* – tedy variantně vedoucí auditního týmu či vedoucí útvaru interního auditu je to již 48 měsíců (24 měsíců ve veřejné správě) a pro úroveň *auditor Expert/Konzultant* dokonce 72 měsíců (36 měsíců ve veřejné správě). O přínosu tohoto zpřísnění je možné s úspěchem diskutovat, obhajovat jej i hanit.

Na jedné straně stojí praxí potvrzované, že opravdovým interním auditorem schopným samostatně práce se auditor stává nejdříve po 18 měsících relevantní praxe. A o kvalitu přece jen jde. Na druhé pak realita, kdy se zejména menším (často dokonce jednočlenným) útvarům interního auditu může stát, že požadavky prostě nenaplní. Co pak?

Jen pro úplnost, pro příspěvkové organizace (typu CRR ČR) je využíváno Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., které Přílohou č. 1 pro pracovníka do 9 let uznané praxe směřuje nástupní plat ve výši 18 580 Kč ve 12. třídě a 20 160 Kč ve 13. třídě. Tímto se předem omlouvám všem, kteří ze skromnosti chtějí uvedenou tabulkovou hodnotu tajit. Minimálně po zkušební dobu pak nelze počítat s významnou výší tzv. osobního ohodnocení ani s jinými formami odměn. Po zkušební době sice ano, nicméně tyto dodatečné složky platu u běžného úředníka jeho základní odměnu zřejmě příliš nepřevýší a v tomto směru (tj. limitace volatilních složek platu v poměru k platu základnímu) je upravována i legislativa. Odpověď na otázku, zda je to hodně, či málo, či třeba hodně málo, ponechám s dovolením čtenáři.

V našem případě byl certifikační systém interních auditorů ve veřejné správě využit především jako významná podpora pro komunikaci s vedením organizace ve věci nezbytného vzdělávání interních auditorů. Aktuálně tříčlenný tým OIA v CRR ČR jako celek disponuje certifikacemi úrovně Expert a úrovně Senior, doplněné navíc i certifikací CIA. Tento stav podpořil v roce 2013 deklaraci týmové úrovně kvalifikace pro naplnění požadavků Standardu IIA řady 1200 Odbornost ... při provedení Externího hodnocení dle Standardu IIA č. 1312-2 prostřednictvím validace předchozího sebehodnocení.

## „Limitované finanční zdroje jsou důvodem, proč je samostudium často jediný způsob, jak si zajistit průběžný profesní rozvoj“

hodnotitele či validátora. Jde o první vlašťovku, nicméně lze předpokládat (případně se obávat či doufat, dle vašeho individuálního postoje), že formalizace kvalifikačních požadavků na interní auditory pro jejich zařazení (vedoucí útvaru, vedoucí týmu, výkonný auditor) bude pokračovat. A je také možné, že se tato formalizace stane závaznou, minimálně pro subjekty podléhající zákonu č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, který postavení útvarů zajišťujících službu interního auditu v subjektech veřejné správy ukotvuje. Pak je lepší být připraven než překvapen.

Poznámkou pod čarou může být, že od 1. 1. 2014 byl „*Národní kvalifikační program vzdělávání a certifikace interního*

Z hlediska nabízeného finančního ohodnocení (determinovaného platovými třídami) jsou pracovní pozice prezentované subjekty veřejné správy zajímavé spíše pro absolventy, kteří hledají své první či druhé zaměstnání, a tedy v podstatě sbírají zkušenosti. Tito úroveň Senior naplní až za čtyři roky, což je pro tento typ osob doba, kterou dohlédnou jen s obtížemi. Pro osoby pracovně zkušenější, například s 8 lety praxe, může být pro změnu limitující požadovaná praxe v interním auditu (tedy nikoliv jiná auditní či kontrolní praxe).

Pochopitelně za předpokladu, že předchozí praxe bude uznána a nabízené finanční ohodnocení bude uchazečem vyhodnoceno jako dostačující.

### **TĚMĚŘ VŠE JE O PENĚŽÍCH...**

Jak certifikace interních auditorů a její udržení, tak i provedení externího hodnocení bohužel stojí ne právě zanedbatelné (veřejné) prostředky, ale má to smysl, neboť přidaná hodnota auditu by měla být vyšší. Totéž pak platí i pro náklady další. Těmito jsou právě např. náklady na vzdělávání (či na případné doplnění kvalifikace z externích zdrojů pro provedení některých specifických interních auditů, na které kmenoví zaměstnanci přes veškerou svou snahu a samostudium nestačí), nebo na získání různých nástrojů moderního věku na podporu výkonu při poskytování služby interního auditu. Ano, interní audit je služba se vším pozitivním i negativním, co to s sebou nese. Je často jen na vedoucím útvaru interního auditu, jak se mu toto podaří vysvětlit či obhájit. V případě CRR ČR se to našťástí daří. Alespoň se dosud dařilo. ▲



# CELOSVĚTOVÝ PRŮZKUM HOSPODÁŘSKÉ KRIMINALITY

Sedmý „Celosvětový průzkum hospodářské kriminality“ PwC byl proveden v období od srpna do října 2013. Formou online dotazníku se jej zúčastnilo 5128 respondentů z 99 zemí. Polovinu respondentů tvořili vedoucí pracovníci firem, 35 % dotázaných zastupovalo veřejně obchodované společnosti a 54 % respondentů bylo ze společností s více než 1000 zaměstnanci. Jedná se o nejrozsáhlejší studii svého druhu na světě. Průzkum je k dispozici na [www.pwc.cz/hospodarska-kriminalita](http://www.pwc.cz/hospodarska-kriminalita).

Dne 1. dubna 2014 se uskutečnilo další setkání členů platformy Fraud Forum, jehož tématem byl Celosvětový průzkum hospodářské kriminality s podtitulem Hospodářská kriminalita a její „evoluce“. Tentokrát byla prezentace číst v režii Forenzního týmu PwC.

## „Téměř polovina společností v České republice se v uplynulých dvou letech stala obětí hospodářské kriminality“

Prezentaci uvedl **Michal Kohoutek, vedoucí oddělení Forenzních služeb**, který představil samotný průzkum, jeho metodologii a uvedl základní čísla týkající se stavu hospodářské kriminality v České republice. Dále také porovnal výsledky za Českou republiku v rámci regionu střední a východní Evropy. Mezi nejzajímavější zjištění průzkumu patří:

- ▲ Téměř polovina společností v České republice se v uplynulých dvou letech

stala obětí hospodářské kriminality. Došlo tedy k výraznému nárůstu oproti průzkumu z roku 2011, kdy se s případem hospodářské kriminality setkala asi jedna třetina společností.

- ▲ Nejčastějšími typy hospodářské kriminality byla majetková zpronevěra (80%) následovaná počítačovou kriminalitou (31%), podvody v nákupním procesu (29%) a korupcí a podplácením (27%). Zaznamenali jsme ústup tradičních typů podvodů ve prospěch tzv. „nových“ forem.
- ▲ Podíl interních a externích pachatelů je téměř vyrovnaný (49% : 51%).
- ▲ Každá druhá firma, která se stala během uplynulých dvou let obětí podvodu, utrpěla škodu ve výši minimálně dvou milionů korun. U 15% dotčených firem přesáhla dokonce 100 milionů korun. Je však potřeba ještě přičíst nefinanční újmu v podobě poškození

dobrého jména firmy či negativního dopadu na morálku zaměstnanců.

- ▲ Celkem 42% podvodů je stále odhaleno prostředky mimo firemní kontrolní systémy.

Následně Michal předal slovo **Filipu Volavkovi, senior manažerovi oddělení Forenzních technologií**, jehož příspěvek byl zaměřen na oblast počítačové kriminality. Filip upozornil zejména na:

- ▲ razantní nárůst počítačové kriminality (31% v roce 2014, ve srovnání s 13% v minulém průzkumu);
- ▲ rozšíření oblasti, která není v důsledku využívání potenciálu moderních technologií, jako jsou webové aplikace, vzdálené přístupy nebo cloudy, pod kontrolou společnosti, a kterou je tak potřeba chránit; a
- ▲ změnu pojetí přístupu k počítačové bezpečnosti – v 90. letech společnosti zpravidla reagovaly až v případě, že došlo k prolomení bezpečnosti, nyní se však společnosti v oblasti počítačové bezpečnosti chovají tak, jako by k prolomení bezpečnosti již došlo nebo se tak právě děje.

Prezentaci zakončila **Hana Bártíková, asistent manažerka oddělení Forenzních služeb**, která ve svém příspěvku shrnula zjištění týkající se podvodu v nákupním procesu a podplácení a korupce:

- ▲ Podle průzkumu je podvod v nákupním procesu třetím nejčastějším typem podvodu (29%). Tento rok byla tato kategorie do našeho průzkumu zařazena poprvé a ihned se setkala s velkou odezvou.
- ▲ Domníváme se, že velký výskyt podvodů v nákupním procesu je dán především stále komplexnějším prostředím, množstvím transakcí, provázaností podnikatelských subjektů a také trendem outsourcingu.
- ▲ Jelikož může být identifikace podvodu v nákupním procesu velmi komplikovaná, doporučujeme využít pokročilých datových analýz a statistických metod. Zdrojová data nemusí být omezena pouze na tradiční účetní a finanční data – např. data z GPS, automobilových navigací nebo data o vstupech do budov.
- ▲ V případě podplácení a korupce jsme tento rok zaznamenali nárůst (z 21% na 27%), a staly se tak čtvrtým nejčastějším typem podvodu. Celosvětově

jsou podplácení a korupce chápány jako největší riziko pro podnikání.

- ▲ Podle průzkumu bylo 16% společností požádáno o úplatek a 35% respondentů se domnívá, že ztratili podnikatelskou příležitost v důsledku podplácení a korupce.

## „Celosvětově jsou podplácení a korupce chápány jako největší riziko pro podnikání“

Po úvodní prezentaci následovala panelová diskuze, které se kromě přednášejících účastnili i naši hosté – **David Ondračka**, ředitel Transparency International,

**Ladislav Smejkal**, partner advokátní kanceláře **White & Case**, a **Jan Vučka**, advokát a bývalý státní zástupce, dlouhodobý člen **Fraud Fora**.

### O PLATFORMĚ FRAUD FORUM

Fraud Forum je platforma pro sdílení znalostí a zkušeností manažerů

finančních oddělení, interní auditoři, manažeři rizik a compliance, specialisté zabývající se bezpečností či vyšetřováním podvodů a podnikoví právníci.

*Fraud Forum svým členům nabízí:*

- ▲ nejnovější odborné informace, novinky a trendy v oblasti prevence, detekce a vyšetřování podvodů;
- ▲ účast na seminářích a diskuzních akcích o různých tématech spojených s podvody v organizacích;
- ▲ možnost zapojit se do průzkumů souvisejícího s problematikou podvodů a získat podrobné závěry; a
- ▲ sdílení znalostí a výměnu zkušeností a názorů s ostatními členy.

Více informací a registrační formulář najdete na webové stránce [www.pwc.cz/fraudforum](http://www.pwc.cz/fraudforum).

a odborníků, kteří se ve své roli zabývají prevencí, odhalováním a vyšetřováním podvodů v organizacích. Členy se mohou stát finanční ředitelé a pracovníci

inzerce

[www.pwc.cz/academy](http://www.pwc.cz/academy)

## The Academy - CIA - The Certified Internal Auditor®



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



### 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).



# NEJVĚTŠÍ RIZIKO DOTOVANÝCH PROJEKTŮ – VEŘEJNÉ ZAKÁZKY

Efektivní čerpání prostředků z fondů Evropské unie by mělo být jednou z hlavních priorit celé naší společnosti. Jeho nezbytným předpokladem je také správné zadávání veřejných zakázek příjemci dotací, které vede k úspěšnému dokončení podpořených projektů.

zadavatele a zadavatele dotované – v případě, že se jedná o nadlimitní veřejnou zakázku, která je hrazená z více než 50 % z veřejných prostředků. Současně se příjemci dotací musí většinou řídit i pokyny poskytovatele dotace pro zadávání veřejných zakázek. Tyto pokyny obecně platí pro podnikatelské subjekty s výjimkou dotovaných zadavatelů

## „Klíčovým prvkem úspěšné realizace výběrového řízení je přípravná fáze“

Ze zkušeností s audity „evropských projektů“ vyplývá, že drtivá většina podpořených projektů má větší či menší problémy právě s veřejnými zakázkami. Existuje zde zejména riziko neuznatelnosti souvisejících nákladů a případných korekcí (krácení dotačních prostředků). Hlavním předpokladem úspěšného zadávání veřejných zakázek by měla být včasná identifikace rizikových oblastí a snaha řešit vzniklé problémy v okamžiku, kdy je náprava ještě možná.

V tomto článku bychom rádi upozornili na nejčastější chyby, které vznikají během výběrových řízení, a zvyšují tak riziko krácení dotace, případně znemožnění čerpat celou výši dotace.

Většina příjemců dotací se při realizaci podpořených projektů musí řídit především platným zákonem o veřejných zakázkách (zákon č. 137/2006 Sb., dále také „Zákon“). Jedná se o veřejné zadavatele, sektorové

a pro zadavatele veřejných zakázek malého rozsahu. Výběrové řízení pak musí splňovat jak všechny povinné požadavky Zákona, tak musí dostát všem platným pravidlům poskytovatele dotace. V této souvislosti je třeba říci, že tyto pokyny se mohou výrazně lišit a příjemce dotace se musí vždy seznámit s konkrétními podmínkami daného poskytovatele. Bez dodržení těchto požadavků nemohou být výdaje spojené s veřejnou zakázkou považovány za způsobilé a zároveň být nárokovány a proplaceny.

Při zadávání jakékoli veřejné zakázky musí mít zadavatel (příjemce dotace) na paměti, že základními principy výběrových řízení jsou zásady transparentnosti, rovného zacházení a nediskriminace.

Je velice důležité si uvědomit, že chybu může zadavatel učinit v kterékoli fázi procesu zadávání a administrace veřejné zakázky. Klíčovým prvkem úspěšné realizace výběrového řízení je

*Ing. Jiří Machát, MSc. je absolventem Fakulty Business and Management v rámci společného studijního programu Nottingham Trent University a VUT v Brně. Od roku 2010 pracuje ve společnosti Deloitte Česká republika v týmu interního auditu, v oddělení řízení podnikových rizik. Má zkušenosti v oblasti provádění interních auditů, hodnocení rizik a poskytování konzultačních služeb klientům v různých odvětvích, jak v soukromém, tak veřejném sektoru. Dlouhodobě se zaměřuje na audity projektů financovaných z fondů EU a kontrolu veřejných zakázek. V poslední době se podílel na výkonu řady tzv. CRC auditů zaměřených na identifikaci, hodnocení a zmírnění rizik spojených s vnějšími obchodními vztahy.*

přípravná fáze, v níž se mimo jiné rozhoduje o technických podmínkách veřejné zakázky, kvalifikačních předpokladech a nastavení hodnotících kritérií, včetně způsobu jejich hodnocení. Avšak i při samotném průběhu výběrového řízení i po jeho skončení existuje řada úskalí, která mohou mít nepříznivý vliv na proplacení souvisejících výdajů ze strany poskytovatele dotace. V průběhu výběrového řízení se jedná především o nesprávné hodnocení nabídek, nedodržení stanovených lhůt nebo nedostatečný počet oslovených dodavatelů. Mezi nejčastější chyby po skončení výběrového řízení pak patří změny podmínek smlouvy, problematika víceprací nebo nedodržení podmínek archivace všech dokumentů souvisejících s realizovaným výběrovým řízením apod.

### NEJČASTĚJŠÍ CHYBY ZADAVATELŮ PŘI ZADÁVÁNÍ A ADMINISTRACI VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK:

#### ▲ Dělení zakázek

*Častým pochybením zadavatele při určování předpokládané hodnoty veřejné zakázky je umělé rozdělení předmětu veřejné zakázky, která má prokazatelnou věcnou a časovou souvislost, na několik částí tak, aby si zadavatel zjednodušil postup pro její realizaci, popř. se vyhnul přísnějším podmínkám Zákona. Zákon stanoví, že zadavatel musí stanovit předmět jedné zakázky tak, aby předmětem jedné zakázky byla všechna obdobná a spolu související plnění, která zadavatel zamýšlí pořídit v průběhu jednoho účetního období, nebo všechna plnění, která spolu místně, věcně a časově souvisí nebo jejichž předměty plnění tvoří jeden funkční celek.*

### ▲ Slučování vzájemně nesouvisejících předmětů plnění

Na druhé straně dochází k případům, kdy je poptáván natolik různorodý předmět plnění, že fakticky omezuje soutěž na několik málo subjektů, případně i jen na jediného uchazeče schopného dodat celé plnění. Pokud zadavatel dospěje k názoru, že (např. kvůli místním specifickým podmínkám apod.) je vhodné jednotlivé druhy plnění zadávat jediným výběrovým řízením, měl by zároveň umožnit i plnění jednotlivých částí zakázky.

### ▲ Nesprávná specifikace předmětu plnění

Velmi častou chybou při přípravě zadávacích řízení je popisování předmětu plnění specifickým názvem výrobku konkrétního výrobce. V zadávací dokumentaci veřejné zakázky není možné uvádět konkrétní názvy obchodní firmy nebo jména a příjmení či specifická označení zboží a služeb. Použitím odkazů na obchodní firmy nebo obchodní názvy je tak upřednostňován jeden typ dodavatele před jiným, a není tak dodržena zásada rovného přístupu, transparentnosti a zákazu diskriminace.

### ▲ Záměna termínů předpokládaná hodnota a maximální hodnota

V některých případech dochází k zaměňování pojmů „předpokládaná hodnota“ veřejné zakázky a „maximální přípustná nabídková cena“. Předpokládaná hodnota slouží jako ukazatel režimu, kterým se zadání veřejné zakázky řídí (tj. např. zakázka na služby do 1 mil. Kč je dle zákona zakázkou malého rozsahu). Předpokládaná hodnota nesmí mít za následek vyřazení uchazečů, kteří tuto předpokládanou hodnotu svou nabídkovou cenou překročí. Pokud je tedy ve výzvě / zadávací dokumentaci stanovena předpokládaná hodnota veřejné zakázky, budou přípustné i takové nabídky, které tuto hodnotu překročí. Je-li však stanovena maximální přípustná nabídková cena veřejné zakázky, která je zároveň stanovena jako nepřekročitelná nabídková cena, tak veškeré vyšší nabídky musí být vyřazeny pro nesplnění podmínek výběrového řízení a tyto nabídky nemohou být předmětem dalšího hodnocení.

### ▲ Nepřiměřená kvalifikační kritéria

Stává se, že zadavatel stanoví kvalifikační kritéria, která znevýhodňují, nebo naopak zvýhodňují určité skupiny dodavatelů, a vedou tedy k porušení zásady zákazu diskriminace. Takovým případem jsou například požadavky na zkušenosti

dodavatele s obdobnými dodávkami či službami vázanými na konkrétní územní celek (např. kraj) či přímo vázanými na činnost spojenou s konkrétními projekty v rámci evropských strukturálních fondů. Rovněž ze strany zadavatelů dochází k nedodržení zásady nediskriminace stanovením kvalifikačního předpokladu na doložení seznamu významných dodávek realizovaných dodavatelem v posledních letech (reference), a to v nepřiměřené výši ve vztahu k předmětu veřejné zakázky.

Kvalifikační kritéria slouží k prokázání schopnosti uchazeče splnit danou zakázku. Pochybení často vzniká při vymezení minimální výše ekonomických, finančních nebo technických předpokladů, kde zadavatel minimální výši buď nestanoví vůbec, nebo ji naopak stanoví nepřiměřeně vysoko. Kvalifikační kritéria by měla vždy bezprostředně souviset a odpovídat předmětu zakázky.

## „Předáním realizace zadání veřejné zakázky externímu subjektu se zadavatel nezbavuje zodpovědnosti za dodržení všech podmínek a nakonec je to právě osoba zadavatele, která ponese následky za případná pochybení“

### ▲ Netransparentní hodnotící kritéria

Zadavatelé se také často dopouštějí chyb při stanovení hodnotících kritérií, kdy v rámci ekonomické výhodnosti nabídky zvolí více hodnotících kritérií (jakými jsou např. kvalita nabízeného plnění, technická úroveň nabízeného řešení atp.), aniž by v zadávacích podmínkách stanovili způsob, jak bude takové kvalitativní kritérium hodnoceno. V praxi se tedy často stává, že zadavatel pouze určí jako hodnotící kritérium kvalitu nabízeného plnění, ale již nestanoví, co je onou kvalitou myšleno, tedy jaké konkrétní vlastnosti bude zadavatel posuzovat ani jakým způsobem bude kvalita plnění hodnocena. Uchazeči o zakázku tak neví, dle jakých skutečností budou jednotlivá kritéria hodnocena nebo kolik procent či bodů za dané kritérium mohou získat. Ze strany zadavatele je z pohledu transparentnosti nezbytné velmi

pečlivě a podrobně popsat skutečnosti, které budou v rámci hodnotících kritérií hodnoceny.

### ▲ Záměna hodnotících kritérií a kvalifikačních předpokladů

Dalším pochybením rovněž bývá zvolení nepřipustných či nevhodných hodnotících kritérií, které jsou svou podstatou spíše kvalifikačními kritérii. Tato by neměla být předmětem hodnocení, jelikož nevyjadřují ekonomickou výhodnost (tedy vztah užitné hodnoty a ceny) a ani se v mnoha případech nevztahují k samotnému předmětu plnění. Jedná se například o hodnotící kritéria v podobě smluvních pokut, referencí anebo zkušeností členů řešitelského týmu. Kvalifikační kritéria (např. rozsah referencí, zkušenosti projektového týmu nebo výše sjednaného pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou dodavatelem třetí osobě) slouží k prokázání schopnosti uchazeče splnit předmět zakázky, a nesmí tedy sloužit jako

hodnotící kritéria. Hodnotící kritéria (cena, metodika provedení zakázky) slouží jako prostředek výběru v konkurenci těch uchazečů, kteří jsou schopni předmět zakázky splnit.

### ▲ Nesplnění stanovených lhůt

Zákon i poskytovatel dotace stanovuje pro každý druh výběrového řízení řadu lhůt, které musí zadavatel při administraci výběrového řízení dodržet. Zadavatelé často stanoví nepřiměřeně krátkou lhůtu, např. u poskytnutí zadávací dokumentace pro podávání nabídek nebo dodatečných informací. To může mít zásadní dopad na množství a kvalitu předložených nabídek, a přímo tak ovlivnit výsledek výběrového řízení.



### ▲ Nedostatečný počet vyzvaných dodavatelů k předložení nabídky

Zákon či pokyny zadavatele pro zadávání veřejných zakázek mohou v relevantních případech obsahovat povinnost zadavatele oslovit k předložení nabídky minimální počet dodavatelů. Tato povinnost je v některých případech porušena tím, že se osloví i dodavatel, který není schopen řádně plnit danou veřejnou zakázku, protože v příslušné oblasti nepodniká či nemá dostatečnou kapacitu danou veřejnou zakázku plnit. Pokud jsou zadavateli tyto okolnosti známy, anebo je schopen si je z veřejně dostupných zdrojů zjistit, nelze považovat takového dodavatele za řádně osloveného.

Jindy jsou osloveni dodavatelé, kteří sice mají předmět podnikání shodný s předmětem veřejné zakázky, ale tito buď nabídku nepodají, anebo ji podají, ale za nepřiměřeně vysokou cenu z důvodu vysokých nákladů

obsahují čestná prohlášení v nesprávném znění, dokumenty podepsané jinou než oprávněnou osobou, případně doklady nesplňující podmínky požadovaného stáří či požadavku na úředně ověřenou kopii.

### ▲ Nesprávné hodnocení nabídek

Dalším častým pochybením bývá nedodržení postupu hodnocení nabídek stanoveného v zadávacích podmínkách (zejména kvalitativních hodnotících kritérií). Stává se tedy, že jsou body jednotlivým nabídkám přidělovány jiným způsobem nebo s rozdílnou vahou oproti stanoveným vahám a popisu v zadávacích podmínkách. Souvisejícím a častým pochybením je neodůvodnění přidělených bodů v rámci hodnocení, a to především u výše zmiňovaných kvalitativních kritérií. Hodnotící kritéria nesmí být v průběhu hodnocení změněna. Nabídky musí být ohodnoceny přesně podle kritérií, která byla zveřejněna v zadávací dokumentaci.

než na jaký byly podávány nabídky. Zadavatel případně ve smlouvě změní např. jakost plnění, množství nebo další specifické vlastnosti. V některých případech je měněna i nabídková cena. Takovýto postup je v přímém rozporu se základními principy zadávání veřejných zakázek.

O porušení principů pro zadávání veřejných zakázek se rovněž jedná v případě změny smlouvy v částech, která byla předmětem hodnocení nebo kdy byly tyto části zásadní při podávání nabídek (např. termín plnění, délka záruky apod.). Velice častou chybou je pak uzavírání smluvních dodatků rozšiřujících předmět veřejné zakázky nebo významně měnící obchodní podmínky od původně soutěžených (např. cena, platební podmínky apod.). Specifickou oblast více/méně prací uvádíme detailněji níže.

### ▲ Nedostatečná archivace dokumentů

Obvyklou chybou je vyřazení části dokumentace k veřejné zakázce z archivace, protože se zadavatel domnívá, že není třeba uchovávat např. i nabídky neúspěšných uchazečů. Stejně tak zadavatelé často chyběně nearchivují elektronickou dokumentaci k výběrovému řízení, např. dotazy uchazečů podané elektronicky apod. O průběhu výběrového řízení musí zadavatel uchovat veškerou související dokumentaci pro případnou následnou kontrolu.

### ▲ Přenechání administrace veřejné zakázky externímu subjektu bez dostatečné kontroly zadavatele

Velmi často, obzvláště v případech, kdy příjemce nemá zkušenosti s vypisováním veřejných zakázek, je její administrace předána ke zpracování externímu subjektu. Kvalita služeb těchto subjektů může být však velmi rozdílná a je vždy třeba velmi pečlivě a důsledně jejich práci na veřejné zakázce sledovat. Předáním realizace zadání veřejné zakázky externímu subjektu se zadavatel nezabývá zodpovědností za dodržení všech podmínek a nakonec je to právě osoba zadavatele, která ponese následky za případná pochybení.

### ▲ Vícepráce/méněpráce

Samostatnou kapitolou je problematika vícepráci/méněpráci. U stavebních projektů často dojde k situaci, že se vyskytnou práce, které nebylo možné na začátku projektu

## „Jednou z nejrizikovějších oblastí pro realizaci výběrového řízení je hodnocení splnění kvalifikačních předpokladů a úplnosti předložených nabídek jednotlivých uchazečů“

na dopravu a organizaci vzhledem např. k místu svého podnikání a místu realizace veřejné zakázky. Pokud by zadavatel postupoval správně, provedl by průzkum trhu, aby zjistil, jaké relevantní uchazeče oslovit. Je proto vhodné vždy dobře zdokumentovat způsob výběru oslovených dodavatelů, včetně jejich schopnosti realizovat předmět zakázky.

### ▲ Nevyločení uchazeče při nedodržení požadované kvalifikace

Jednou z nejrizikovějších oblastí pro realizaci výběrového řízení je hodnocení splnění kvalifikačních předpokladů a úplnosti předložených nabídek jednotlivých uchazečů. Pokud uchazeč neprokáže svoji kvalifikaci ve stanovené lhůtě, nesmí být jeho nabídka hodnocena a uchazeč musí být vyloučen z další účasti ve výběrovém řízení. Předložené nabídky uchazečů velice často

### ▲ Nepřípustné složení hodnotící komise

Vzhledem k případnému konfliktu zájmů je nepřípustné, aby osoby jmenované zadavatelem do hodnotící komise měly přímou vazbu na některého z uchazečů (např. byly členy dozorčí rady či členy představenstva uchazeče). Minimální počet členů hodnotící komise musí být vždy určen předem a její členové musí podepsat prohlášení o nepodjatosti. Další závažnou chybou bývá, že komise není dle počtu přítomných členů usnášeníschopná, ale přesto se usnese a hodnocení provede.

### ▲ Změna podmínek smlouvy s vybraným uchazečem po ukončení výběrového řízení

Pochybením, k němuž dochází až ve fázi po výběru nevhodnější nabídky, bývá uzavření smlouvy na odlišný předmět,

předvídat, popř. zadavatel zadá zhotoviteli/dodavateli provedení některých prací nad rámec původně sjednaných prací v rámci veřejné zakázky. Jde například o změny v množství proti výkazu výměr, dodatečně zjištěná potřeba materiálu či jiný důvod vzniku víceprací. V důsledku jejich provedení nevznikne nic jiného než původně sjednaná stavba. Tento typ víceprací je totožný s pojmem „dodatečné stavební práce“, které jsou definovány Zákonem (dodatečné práce jsou nezbytné pro provedení původních stavebních prací, tzn. že bez víceprací nemůže být dosaženo původního výsledku).

Jiným typem víceprací je situace, kdy zadavatel v průběhu realizace zjistí, že potřebuje původní veřejnou zakázku rozšířit. Takovému dodatečné stavební práce nenaplníují definici Zákonem, nejsou nezbytné pro provedení původních stavebních prací. V tomto případě nejsou pojmy vícepráce

a dodatečné stavební práce totožné. V praxi tak dochází k mnoha problémům, neboť pojem „vícepráce“ není Zákonem nijak definován, přestože stavební praxe tento pojem dobře zná. Provedení dodatečných prací (víceprací) je specifikováno v § 23 Zákonem, který takovému dodatečné práce umožňuje zadat stejnému dodavateli (vybranému uchazeči) v tzv. jednacím řízení bez uveřejnění. Nutností je dodržení všech podmínek stanovených Zákonem. Velmi často jsou tyto vícepráce domluveny narychlo v průběhu stavby bez správných formálních náležitostí. V rovině dotačních projektů však může být tato problematika spojena s možným zneužitím dotačních prostředků, kdy může jít o umělé navýšení nákladů projektu apod.

Po vzájemné dohodě mezi zadavatelem a dodavatelem může nastat opačný případ, že některé původně plánované práce nebudou provedeny (méněpráce). Méněpráce nelze

slučovat „započítávat proti“ dodatečným stavebním pracím (vícepracím).

Dalším úskalím dané problematiky je překročení zákonného limitu 20 %, tj. že celkový rozsah dodatečných stavebních prací nebo dodatečných služeb nesmí překročit 20 % ceny původní veřejné zakázky. V této souvislosti je třeba připomenout, že pro dodržení tohoto limitu je nutné sčítat ceny všech dodatků (víceprací), které byly zadavatelem uzavřeny k původní veřejné zakázce. Pokud by tato hranice měla být překročena, musí zadavatel zahájit novou veřejnou zakázku.

Rizikem při zadávání veřejných zakázek v rámci podpořených projektů jsou možné důsledky „postihů“ od poskytovatele dotace za nedodržení stanovených pravidel čerpání poskytnutých prostředků. Níže uvádíme možné důsledky nedodržení pravidel zadávání veřejných zakázek pro příjemce dotace:

1. Pozastavení procesu administrace žádosti o platbu v souvislosti s povinností řídicích orgánů operačních programů zasílat podezření na závažná porušení zákona, která by mohla mít vliv na výběr nevhodnějšího dodavatele, k přezkumu ÚOHS, do doby vydání rozhodnutí;
2. Neproplacení výdajů vztahujících se k výběrovému řízení;
3. Kvalifikace jednání zadavatele jako porušení rozpočtové kázně s možností zažádat o částečné prominutí korekce dotace;
4. Kvalifikace jednání zadavatele jako porušení rozpočtové kázně bez možnosti prominutí vedoucí k vrácení celé částky dotace;
5. Zahájení trestního řízení.

Výše uvedená pochybení při realizaci veřejných zakázek vyplývají zejména z rozhodovací praxe Úřadu na ochranu hospodářské soutěže, závěrů auditů Evropské komise a výkladové praxe řídicích orgánů jednotlivých Operačních programů. ▲





# MALÉ LOKÁLNÍ HEMŽENÍ

Na Evropské komisi je hrozně zábavné to, že potom, co vydá Nařízení pro nové programové období, u jejichž (většinou implementačně podstatných) částí ani sám autor neví, co tím chtěl říci, stráví 7–10 let terorizováním členských států na nepochopení těch podstatných implementačních částí, vyhrožováním (a také dokonáním) bezpočtu auditů a kontrol, po kterých následují finanční korekce, zastavené programy a nekonečné hodiny dohadů a dopisování si o tom, jak

prostředků (ani ta však neodpovídá limitům požadovaným z nařízení).

Region Severozápad Anglie ve svém regionálně zaměřeném programu aplikoval principy toho, co by se dalo charakterizovat jako komunitně vedený místní rozvoj, už od roku 1994. Řídicí orgán vycházel z předpokladu (stejně jako v současné době EK), že na místní úrovni se nejlépe ví, kam a jak. I když, je potřeba připomenout, že místní zájmy ne vždy odpovídají

není dostatečný a program byl zastaven a podroben dalšímu zkoumání, kontrolám a auditům. Nakonec (po dlouhé době dopisování, kontrol, dodatečných zpráv aj.) EK uznala, že program může být opět spuštěn, avšak „pro jistotu“ byla aplikována finanční korekce 25 milionů EUR.

Takhle se můžeme domnívat, že to prostě bylo už dávno, kdy se ještě nevědělo, jak správně se má komunitně zaměřený rozvoj implementovat, nebo že se ještě taky úplně nevědělo, jaké jsou opravdu reálné a v praxi vyžadované vzorky kontrol a kvalita hlášení nesrovnalostí, ANEBO že to ten řídicí orgán na severu Anglie zmastil a jiným se to už nestane ANEBO že EK už (na základě předchozích zkušeností) prostě ví, co takové delegování na místní úroveň s sebou přináší a programy kvůli tomu zastavovat nebude. To se nakonec uvidí.

Ministerstvo místních samospráv v Londýně, které je řídicím orgánem všech ERDF programů v Anglii se na implementaci komunitně místního rozvoje v programovém období 2014–2020 opět chystá. Nastavení předpokládá zapojení místních akčních skupin, které budou zajišťovat přípravu lokální strategie, výběr projektů, monitorování, ale i evaluaci naplnění místní strategie. Skrumáž místních akčních skupin je odpovědná za výběr jednoho vedoucího partnera, který bude mít na bedrech finanční management a realizaci.

Velký důraz bude potom kladen právě na fungující partnerství veřejných a soukromých subjektů, zajištění spolufinancování a také zabezpečení náplně strategie, která by měla zohlednit stimulaci deprivovaných území, nevýhodné postavení především začínajících podnikatelů, účinné propojení deprivovaných a rozvinutých lokalit, ale také aspekt ekologické energie.

Británie partnerství rozhodně umí. Avšak hrůza kontrol zůstává na řídicím orgánu a všemocnosti evropských nařízení v podobě rozběsněných auditorů. Uvidíme, jak to půjde nám a jestli tyhle implementační nástroje tohoto programového období budou konečně perpetuum mobile úspěšného vyčerpání mnohamiliardové alokace.

## „Velký důraz bude potom kladen právě na fungující partnerství veřejných a soukromých subjektů“

to mělo a má vlastně být. Když už se toho po těch 7 letech konečně jakž takž doberete a vyrobíte variantu, jak prosáknout peníze k projektům, nastane nové programové období a Evropská komise jakoby nic, s úsměvem na tváři, prezentuje něco úplně nového a většinou implementačně hrozného.

Všimli jste si například, že v letošních (2014–2020) nařízeních je (alespoň minimálně) pět implementačních nástrojů nebo nastavení, které ve své podstatě znamenají takový program uvnitř programu, a není tak úplně jasné, jak vlastně mají probíhat finanční toky, a to už vůbec nemluvíme o kontrolách, že. A jsou to: Komunitně vedený místní rozvoj; PPP; Finanční nástroje; Integrované územní investice a Společné akční plány. Břuch.

Než začneme (oprávněně) hysterčit, podívejme se na zkušenosti s podobnými aktivitami, a co na ně EK tehdy vlastně říkala. Británie se často prezentuje jako země s opravdu zakořeněnými principy partnerství, zapojením místních aktérů do přípravy regionálních strategií a jejich realizace, a hlavně kvalitní kontrolou veřejných

celkovému obrazu strategie regionálního rozvoje, řekněme, na národní, natož pak na celoevropské úrovni. ALE pro účely vyčerpání se připravily tehdy tzv. „akční plány“, kde si místní aktéři sestavili priority pro danou oblast a pověřili jeden subjekt (ve většině obec, jakožto veřejný subjekt) její realizací. Řídicí orgán na tomto základě „přiklepl“ alokaci. Nemluvíme o milionech EUR, ale o statisících. Akreditovaný subjekt, odpovědný za realizaci, měl pak na starosti kontrolu projektů, veřejných zakázek a rovněž tak hlášení nesrovnalostí o tu úroveň dolů. Všechno běželo, dokud nezačala EK zkoumat, jak je vlastně naplněn požadavek kontrol prvního stupně (článek 13) a následných kontrol podle článku 16. A zde byl kámen úrazu.

Jakkoliv se EK honosí snahou o delegování realizace programů na co nejnižší úroveň, měst a obcí, odpovědnost za masivní kontrolní vzorek, garance minimální úrovně chybovosti a neprůstřelné hlášení všech nesrovnalostí zůstává na řídicím orgánu bez výjimek. EK tehdy konstatovala, že vzorek pro kontrolu, který řídicí orgán aplikoval nejenom pro úsporu lidských zdrojů, což je další oblíbené téma EK)



# LABYRINT – VÝZVA PRO AUDITORA

ČIIA společně s dalšími partnery zorganizovali ve dnech 23. a 24. dubna tohoto roku úspěšný workshop s názvem „**Benchmarking nejen auditních činností ve veřejné správě**“. Navržený formát, aktuality, připravená témata i osobnosti jednotlivých vystupujících přilákaly do města pod Ještědem více než 70 účastníků. V průběhu jednání i po skončení akce byly ohlasy velmi pozitivní a v mnoha případech inspirativní. Co si z toho můžeme odnést my, čtenáři časopisu Interní auditor?

První zjištění, ke kterému jsem jako přímý účastník akce dospěl, byl fakt, že labyrintem nyní procházíme v pravém i přeneseném smyslu slova každý den. Stále ještě prožíváme změny, které souvisejí s nástupem nového vedení Ministerstva financí. Nejen pro auditory ve veřejné správě je důležité, jakou cestu a kdy zvolí. Pojmenovat současný stav právním bludištěm je možná přehnané. Nicméně jednoznačně nastavit směr a zvolit cestu, kterou se bude finanční řízení ubírat, je velmi potřebné. Stále platný zákon o finanční kontrole ve veřejné správě z roku 2001 je již překonaný. Práce na novém

zákoně, který uvedenou normu nahradí, je jednou z priorit ministerstva. O těchto i dalších aktualitách informoval nově jmenovaný ředitel Odboru kontroly Ministerstva financí Lukáš Gulazsi. Mimo jiné deklaroval ochotu a připravenost vést dialog se všemi zainteresovanými stranami. Také interní auditoři na různých stupních veřejné správy jsou pro ministerstvo významnými partnery. Společným cílem je nastavit vhodný právní rámec a následně i odpovídající metodiku. Výsledkem by měl být jednoznačný a srozumitelný systém finančního řízení, auditu a kontroly.

Workshop se konal několik týdnů po 19. výročním sněmu ČIIA. Jednání interních auditorů pozdravil nový prezident ČIIA Tomáš Pivoňka. Konstatoval, že je velmi prospěšné, pokud se auditoři k podobným diskuzím scházejí. Ocenil práci sekce veřejné správy. V jednotlivých komisích i ve výboru se naplňuje pravá podstata benchmarkingu. Srovnávání, výměna zkušeností a hledání nejlepší praxe. To jsou hlavní cíle benchmarkingu. Veřejná správa je nejpočetnější rezortní skupinou ČIIA, proto jí bude Rada i vedení ČIIA věnovat velkou pozornost.



V další části odborného programu prezentovali zástupci společnosti Deloitte, Jitka Kazimírová (dnes ředitelka odboru 47 Centrální harmonizační jednotka MF ČR) a Jiří Machát, benchmarking jako jeden z nástrojů managementu ve veřejné správě. František Beckert, viceprezident ČIIA a zaměstnanec Ministerstva financí, informoval o využívání benchmarkingu mezi auditory strukturálních fondů. Ve více než dvanáctileté historii interního auditu ve veřejné správě hráli vždy významnou roli odborníci z úrovně krajských úřadů. Stáli u zrodu metodiky interního auditu a podíleli se na přípravě prováděcí vyhlášky. Ve spolupráci s lektory z Evropské unie připravili v letech 2004 až 2007 mimo jiné manuál interního auditu. O všech těchto aktivitách i o dalších formách benchmarkingu mezi krajskými auditory hovořila Věra Štembířková, vedoucí útvaru interního auditu Krajského úřadu Olomouckého kraje.

Jinou formu benchmarkingu na úrovni měst prezentovala Věra Likešová z Města Říčany a Libuše Habartová z Města Uherské Hradiště. Obě jmenovaná města se účastní rozsáhlého projektu Benchmarkingové iniciativy. Ve spolupráci se Vzdělávacím centrem pro veřejnou správu sbírají data v řadě agend a porovnávají se s desítkami partnerů. Pro interní auditory je důležité, že se nejedná pouze o sběr numerických hodnot, ale především o formulování „best practice“ o popis cesty a postupů, které

Workshop ČIIA, 23.–24. 4. 2014, LIBEREC  
 foto: Radoslav Bernat





Workshop ČIIA, 23.–24. 4. 2014, LIBEREC  
Zahájení ze strany prezidenta ČIIA, Mgr. Tomáše Pivoňky; foto: Radoslav Bernat

vedou k excelentním výsledkům. Účast interních auditorů v takovém projektu má pro ně vysokou přidanou hodnotu.

Pokud jsem v úvodu použil přirovnání k labyrintu, na hlavní část programu workshopu se to velmi hodí. Jde o labyrint problémů, které nám každodenní život auditora přináší. Organizátoři navrhli předem deset témat, která by mohla být na místě podrobena benchmarkingu „na živo“. Účastníci workshopu mohli s předstihem hlasovat na webových stránkách a vybrat pět nejzajímavějších. V této anketě byly označeny jako neaktuálnější:

1. Interní audit a veřejnosprávní kontrola
2. Další činnosti vykonávané interním auditem
3. Zkušenost z auditu veřejných zakázek
4. Zkušenost z auditu řídicí kontroly
5. Role interního auditu v praxi při schvalování účetních závěrek

Pro diskuzi v jednotlivých tematických skupinách byly vyčleněny v programu dvě hodiny. Ukázalo se, že tato forma výměny názorů, otevřené diskuze, sdílení zkušeností, hledání odpovědí na nejrůznější otázky, je velmi žádaná a potřebná. Nebyť party techniků, kteří na pokyn organizátorů shrnutím mobilních přiček proměnili čtyři menší zasedací místnosti na velký kongresový sál, možná by se diskutovalo

ještě dnes. Takový byl zájem a potřeba o všech tématech hovořit otevřeně, věcně, se zápalem. To se ostatně potvrdilo i druhý den, kdy opět naplánované dvě hodiny nestačily na to, aby se prezentovaly všechny závěry z jednotlivých pracovních skupin.

Závěr pracovní části prvního dne vyplnila panelová diskuze. Ta se nesla v duchu motto celého workshopu, tedy benchmarkingu. Svým způsobem naplňovala také titulky tohoto článku – orientace v labyrintu. Měli jsme ideální příležitost povídat si se svými dřívějšími kolegy, interními auditory, nyní úspěšnými manažery. Diskuze se zúčastnila Šárka Hartychová – vedoucí oddělení kontrol a auditů OPŽP Ministerstva životního prostředí, Petra Plevová – podnikatelka, majitelka vzdělávací agentury a lektorka, Milan Servít – vedoucí oddělení personálního a mzdového Krajský úřad Libereckého kraje a Jan Zahradníček – starosta obce Medlov. Bylo velmi poučné poslechnout si, jak si vedli dříve v roli interních auditorů. Co bylo rozhodující při jejich postupu na novou pracovní pozici? Jak nyní, jako manažeri pohlíží na funkci interního auditu? Co by poradili nám, interním auditorům, abychom ještě více přispěli k efektivnímu výkonu veřejné správy? Na tyto a mnohé další otázky odpovídali s opravdovým zájmem a zaujetím. Setkání

bylo velmi srdečné a oboustranně přínosné. Skutečným labyrintem hotelu Babylon v Liberci si prošli účastníci workshopu, kteří zde byli ubytováni. Bloudění hotelovými chodbami se jim vyplatilo večer prvního dne jednání. V té době se v rámci společenského programu uskutečnil křest nové publikace edice Veřejná správa ČIIA: Metodická pomůcka k zabezpečení programu kvality interního auditu v malých útvarech veřejné správy. Křtu se zúčastnila většina autorského týmu. Kmotří této publikace byli zasloužilí členové ČIIA. Poděkovali autorům a popřáli publikaci úspěšnou cestu k jejím čtenářům. Jde o další odborného průvodce labyrintem cestiček, které vedou k vysoké kvalitě služby interního auditu. ▲

Workshop ČIIA, 23.–24. 4. 2014, LIBEREC  
Ing. Josef Vincenc, Krajský úřad Libereckého kraje  
foto: Radoslav Bernat





# DALŠÍ ČINNOSTI INTERNÍHO AUDITU

Součástí workshopu pro veřejnou správu v Liberci byla práce v pracovních skupinách a druhý den následná prezentace zástupců účastníků jednotlivých skupin. Navázali jsme tak na osvědčený model z loňského jarního workshopu z Pardubic.

Jedna ze skupin se věnovala tématu „Další činnosti vykonávané interním auditem“. V pracovním týmu se sešli zástupci z ústředních orgánů státní správy, z municipalit a jiných organizací státního sektoru. Pro diskuzi o dalších činnostech interní auditori vyšli ze zákona o finanční kontrole s přihlédnutím ke Standardům IIA. Za základní činnost si diskutující určili výkon interního auditu.

Všichni auditori jednotlivě sdělili kolegům, za jaké činnosti mimo výkon interního auditu jsou odpovědní, s jakými se setkali, buď dobrovolně, nebo nedobrovolně. Činnosti po debatě zahrnuli do aktivit, které by interní auditori mohli a měli vykonávat, a do aktivit, které se dle názoru auditorů neslučují se zákonem o finanční kontrole či Standardy IIA.

U výkonu veřejnosprávní kontroly se interní auditori shodli, že důležitý v takovém případě je předmět kontroly. Interní audit by měl veřejnosprávní kontrolu používat spíše jako procesní nástroj,

kdy předmětem by mělo být především posouzení nastavení vnitřního kontrolního systému v organizaci zřizované. Na klasickou finanční kontrolu v organizaci zřizované by vedení organizace mělo využívat kontrolory. Konzultační činnost pro vedení organizace se v současnosti dle mého názoru jeví jako důležitá, kdy přidanou hodnotu interního auditu může interní auditor poskytnout rychle, efektivně a s téměř okamžitým pozitivním výsledkem.

Pro některé bylo velkým překvapením, za co všechno jsou interní auditori v některých organizacích odpovědní. V pracovní skupině byli všichni přesvědčeni, že interní auditori by se neměli žádným způsobem podílet na zavádění a realizaci ISO norem v organizaci či jiných metod kvality. Již léta slyšíme, že interní auditori píší vnitřní směrnice, vyřizují stížnosti, poskytují informace či jsou odpovědní za realizaci projektů. Nejúsměvnější byla odpovědnost za psaní zápisů z porad vedení organizace obzvláště, když na nich auditori nejsou přítomni. Za alarmující jsme považovali inspekční činnost, kdy se z interního auditu nezřídká stává personální nástroj bez přidané hodnoty.

Otázkou je, zda některé z činností jsou alespoň pozitivní pro zkvalitnění

kompetencí auditorů, či nikoliv. Z mého pohledu bych některé činnosti označila za až „dehonestující“ profesi interního auditu. Někteří přiznávali, že více jak „ujistění“ o vnitřním kontrolním systému, vedení organizace vítá „zařizování“ funkčnosti vnitřního kontrolního systému. Shodli jsme se na tom, že většina z nás se do takové situace někdy dostala, dělá to, ale raději se o tom nemluví. Interní auditor je přeci ten první, který dodržuje zákonné požadavky. Všichni si ovšem uvědomme, že je to též o osobnosti interního auditora či vedoucího útvaru interního auditu, jakým způsobem si dokáže získat důvěru vedení organizace a prosadit zájmy interního auditu. Zda bude pouze slepě poslouchat a konat v rozporu se zákonem, standardy, ale bude mít své jisté. Nebo zda s pokorou, trpělivostí, empatií a s náležitou profesní odborností povede vedení organizace správnou cestou.

Vzhledem k tomu, že ve veřejné správě dochází k častým organizačním změnám ve vedení úřadů, je nutná neustálá osvěta ze strany šéfa interního auditu. Doufejme, že při této činnosti bude vedoucím orgánů státní správy nápomocna publikace „Jak efektivně využít interní audit ve veřejné správě“, kterou ČIIA připravuje.

*Následující tabulka obsahuje výčet jiných než auditních aktivit auditorů, v členění na akceptovatelné a neakceptovatelné.*

ANO – pojďme do toho	NE – přesvědčujeme vedení (IA nebo organizace), že tudy cesta nevede
výkon veřejnosprávní kontroly (zákon umožňuje)	interní audit ISO /kvalitář ISO
konzultační činnost	zavádění a udržování metod kvality (CAF, EFQM)
školení	řízení rizik/manažer rizik
koordinace externích auditů a kontrol	zpracování kompletní roční zprávy za organizaci o finanční kontrole ve veřejné správě pro MF
	projektový manažer
	vytvoření protikorupční strategie
	vedení agendy stížností
	kontrola materiálů do rady, zastupitelstva
	odpovědnost za vytváření vnitřních směrnic
	zadávaní veřejných zakázek
	inspekční činnost
	vyřizování a poskytování informací dle zákona o svobodném přístupu k informacím
	příprava testů pro výběr nových zaměstnanců organizace
	zápisy z porad vedení
	ujišťování = zařizování
	krizové řízení
	zavádění controllingového systému
vedení agendy veřejného ochránce práv	
zavádění procesního řízení	



# VÝROČNÍ XXX. SETKÁNÍ INTERNÍCH AUDITORŮ VEŘEJNÝCH VYSOKÝCH ŠKOL NA ČESKÉ ZEMĚDĚLSKÉ UNIVERZITĚ V PRAZE

V roce 2014 vstupují interní auditoři veřejných vysokých škol (dále jen „VVŠ“) do desátého roku vzájemné spolupráce. Útvary interního auditu (dále jen „ÚIA“) byly zřizovány na VVŠ v průběhu roku 2003 a 2004 v souladu se zákonem o finanční kontrole (novela č. 123/2003 Sb. ze dne 2. dubna 2003). K navázání spolupráce interních auditorů VVŠ významně přispěl tehdejší ředitel odboru interního auditu a kontroly Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen „MŠMT“) PhDr. Evžen Mrázek, který též úvodní dvě setkání interních auditorů VVŠ uspořádal v roce 2004 na MŠMT.

Od této doby se již většina VVŠ v organizaci setkání vystřídalá, některé VVŠ již organizovaly setkání dvakrát. Organizace výročního XXX. setkání interních auditorů ve dnech 9. a 10. dubna tohoto roku se ujala, též již podruhé, Česká zemědělská univerzita v Praze (dále jen „ČZU“). V úvodu setkání přivítal interní auditory VVŠ na půdě univerzity prof. Ing. Jiří Balík, CSc., rektor ČZU. Informoval účastníky setkání o historii, vývoji a současnosti ČZU a popřál jim příjemný pobyt na ČZU a úspěšné jednání. Celkem se setkání zúčastnilo dvacet sedm interních auditorů VVŠ.

Nosným odborným zaměřením setkání bylo zadávání veřejných zakázek na VVŠ. Přednášku pro toto setkání připravila Mgr. Iva Mádlová, vedoucí právního oddělení ČZU. JUDr. Mgr. Vlastimil Fidler, ředitel odboru práva veřejných zakázek a koncesí Ministerstva pro místní rozvoj, seznámil interní auditory s perspektivami právního rámce veřejných zakázek.

Na setkání interních auditorů VVŠ přijali pozvání zástupci MŠMT a Ministerstva financí (dále jen „MF“). Za MŠMT se setkání zúčastnila RNDr. Hana Žufanová, Ph.D., ředitelka odboru

interního auditu a Ing. Dana Trávníčková, vedoucí oddělení kontroly veřejné finanční podpory. RNDr. Žufanová uvedla možnosti spolupráce v oblasti metodické mezi odborem interního auditu MŠMT a interními auditory VVŠ.

Zaměřila se na právní rámec výkonu auditu – evropská a národní legislativa, nejčastější zjištění identifikovaná v rámci auditu operací, nejčastější zjištění identifikovaná v rámci auditu systému a na oblasti ke zlepšení.



Zaměřila se na stanovení velikosti ÚIA VVŠ, podmínku nezávislosti interních auditorů, metodiky a nástroje pro výkon interního auditu na VVŠ, nastavení systému zajištění kvality interního auditu VVŠ a na systém vzdělávání interních auditorů VVŠ. Ing. Trávníčková zobecnila poznatky z kontrol uskutečněných na VVŠ a upozornila na některé nedostatky vnitřního řídicího a kontrolního systému VVŠ.

Za MF přijala pozvání Mgr. Lucie Šimáková, auditorka oddělení výkonu auditu prostředků Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace (dále též „OP VaVpI“), a uvedla aktuální problémy výkonu auditu prostředků OP VaVpI.

V rámci bodu „Organizační záležitosti“ bylo projednáno tematické zaměření dalších setkání a byl stanoven výhled hostielských univerzit pro setkání interních auditorů do roku 2015. Příští XXXI. setkání interních auditorů VVŠ se bude konat v září tohoto roku na Vysokém učení technickém v Brně a tematicky bude zaměřeno na výkon auditu prostředků poskytnutých z operačních programů pro VVŠ v novém programovém období 2014 až 2020.

Interními auditory VVŠ bylo toto výroční setkání na ČZU hodnoceno jako přínosné a úspěšné.

# MEZINÁRODNÍ CERTIFIKACE

„CIA“ (**The Certified Internal Auditors**) je stále jedinou celosvětově přijatou certifikací, kterou interní auditor prokazuje svou kompetentnost a profesionalitu v oblasti interního auditu. Již přes 40 let tato certifikace otevírá dveře odborníkům z celého světa. V České republice, počínaje rokem 2001, byl registrován nespočet kandidátů na tuto certifikaci. Ke konci roku 2013 byl celkový počet úspěšných certifikovaných interních auditorů 270.

Certifikace CIA prošla již několika změnami, které se vždy nějakým způsobem promítly do celkového chodu zkoušek. Do roku 2007 probíhaly certifikační zkoušky písemnou formou, vždy pouze dvakrát do roka, na jaře a na podzim. Rok 2008 byl rokem přelomovým, kdy se nastavoval nový certifikační systém, resp. zkoušky byly přemístěny do počítačového testovacího centra Pearson VUE (Computer Based Testing – CBT) a kandidáti od té doby mohou vykonávat zkoušky na počítači. To znamená, že zkoušky se mohou skládat v kterémkoli z více než 500 testovacích center po celém světě, v testovacím jazyce dle volby samotného kandidáta, v termínu, který jemu vyhovuje. Pearson VUE je světový lídr v globální administraci testů pomocí počítače a jejich investice do technologií zaručují špičkovou bezpečnost a poskytují kandidátům certifikace skvělý servis. *Certifikace CIA je k dispozici v těchto jazycích: angličtina, arabština, čeština, čínština, hebrejšтина, indonéština, italština, japonština, korejština, polština, portugalština, ruština, španělština, turečtina a thajština.*

Také počet jednotlivých částí byl snížen, a to ze čtyř částí pouze na tři části, s čímž souvisí celá řada změn v obsahu samotných zkoušek. Nicméně, všichni kandidáti, kteří však certifikační program opouštějí, jsou obohaceni o vzdělání, zkušenost, informace a podnikatelské nástroje, které mohou okamžitě uplatnit v jakémkoli podnikatelském prostředí nebo společnosti.



## CIA (THE CERTIFIED INTERNAL AUDITOR)

Zkouška CIA ověřuje znalosti kandidáta v oblasti současných postupů interního auditu a v oblasti porozumění problémům, rizikům a opatřením v oblasti interního auditu.

Zkouška je rozdělena na tři části:

### I. část ZÁKLADY INTERNÍHO AUDITU

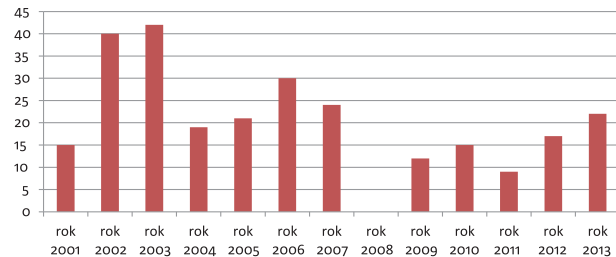
Závazné směrnice IPPF. Základy vnitřní kontroly a řízení. Nástroje a postupy pro realizaci zakázek interního auditu.

### II. část 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 kontrolních a řídicích mechanismů.

### III. část ZNALOSTI INTERNÍHO AUDITU

Řízení a správa společnosti a podnikatelská etika. Řízení rizik. Organizační struktura, včetně podnikatelských procesů a rizik. Komunikace. Principy řízení a vedení. Informační technologie a kontinuita podnikání. Finanční řízení. Globální podnikatelské prostředí.



Počet úspěšných certifikovaných kandidátů v jednotlivých letech (období 2001–2013)

## SPECIÁLNÍ ZKOUŠKY

Český institut interních auditorů nabízí také možnost vykonání ostatních speciálních zkoušek, které splňují požadavky interního auditu:



### CCSA (The Certification in Control

**Self-Assessment)** je respektovanou certifikací pro ty, kteří se věnují CSA. Je měřítkem

kandidátových znalostí CSA fundamentů, procesů a příbuzných témat, jako je riziko, kontrolní mechanismy a podnikatelské

cíle. Je standardem, kterým držitelé demonstrují svou kompetenci a profesionalitu na tomto poli.



### CFSA (The Certified Financial Services

**Auditor)** hodnotí znalosti a dovednosti kandidáta v oblasti principů a praxe auditu v bankovním

a pojišťovnickém průmyslu a v oblasti finančních služeb a cenných papírů. Kandidáti si mohou pro zkoušku vybrat kteroukoli z těchto

oblastí, bez ohledu na své současné zaměstnání. Titul CFSA je respektovanou certifikací pro ty, kteří se věnují finančním službám.



### CGAP (The Certified Government Auditing

**Professional)** je speciálně navržena pro auditory, kteří pracují na různých úrovních ve veřejném

sektoru – federální/národní, státní/krajská, místní, kvazi-vládní. Navíc je skvělým profesním doporučením, které vás připravuje a kvalifikuje

pro všechny výzvy, kterým v této náročné oblasti čelíte.



### CRMA (The Certified in Risk Management

**Assurance)** je určena pro interní auditory a profesionály v oblasti risk managementu,

kterí jsou odpovědní za poskytování služeb v oblastech zahrnujících ujištění o řízení rizik, procesy řízení a správy společnosti,

zajištění jakosti nebo sebehodnocení kontrolních a řídicích mechanismů (CSA). CRMA prokazuje, že jeho držitel je způsobilý v hodnocení dynamických součástí, ze kterých se skládá program řízení rizik a řízení a správy dané společnosti, a že je oprávněn poskytovat v těchto oblastech poradenství a ujištění.



## PŘÍPRAVNÝ KURZ

Český institut interních auditorů nabízí Přípravný kurz ke zkouškám CIA. Tento speciální kurz byl navržen dle posledních nejnovějších změn, které v certifikaci CIA proběhly. Vychází z neaktuálnějších sylabů, tj. CIA Learning system, I.–III. část. Pro první a druhou část jsou vyhrazeny dva dny, třetí část je třídní. V rámci Přípravného kurzu účastníci obdrží speciální prezentace, které jsou rozděleny do jednotlivých studijních teoretických celků a které výstižně prezentují nejdůležitější body všech částí CIA. Zároveň jsou jim poskytnuty vzorové otázky, jejichž následným procvičením získají účastníci ucelený přehled o jednotlivých částech CIA.

Na podzim 2014 zahajujeme Přípravný kurz v těchto termínech:

**I. část ZÁKLADY INTERNÍHO AUDITU**  
30. 9.–1. 10. 2014

**II. část PRAXE INTERNÍHO AUDITU**  
29. 10.–30. 10. 2014

**III. část ZNALOSTI INTERNÍHO AUDITU**  
25. 11. – 27. 11. 2014

**Stojíte před rozhodnutím, zda podat přihlášku do certifikačního programu?**

**Neváhejte a zaregistrujte se, a navýšte tak řady certifikovaných interních auditorů!**

**Výhody pro člena ČIIA:**

- ▲ *Výhodné ceny žádostí o certifikaci i poplatků za registraci ke zkoušce*
- ▲ *Bezplatné hlášení CPE*
- ▲ *Online přístup k auditním standardům, etickým pravidlům dále: nižší cena za semináře a konference ČIIA, slevy na vzdělávací produkty ČIIA, bezplatné zaslání vítězi časopisu Internal Auditor, široká škála dalších online informačních bulletinů, které přinášejí novinky a informace z různých oblastí profese interního auditu*

Podrobnější informace k jednotlivým zkouškám naleznete zde: [www.interniaudit.cz](http://www.interniaudit.cz)



V roce 2013 nám certifikační řady rozšířila i nová zkouška CRMA (*The Certification in Risk Management Assurance*). Dlouho jsme nezaznamenali žádnou registraci, avšak na počátku tohoto roku máme první a hned úspěšnou vlašťovku. Je jí pan **Pavel Krčál**, který byl tak laskav a podělil se s námi o první dojmy:



### *Jak jste se na zkoušku připravoval?*

Na zkoušku jsem se snažil připravit důkladně. V minulosti se mi stalo, že jsem podobnou zkoušku podcenil a spoléhal se na přirozenou inteligenci. A u zkoušky potom samozřejmě pohořel. Své chyby nechci opakovat. Proto jsem si na přípravu vyhradil dostatečný čas, obstaral si studijní materiály a zajímal se také o diskuze na webu, kde si absolventi zkoušky CRMA vyměňují své tipy k přípravě ke zkoušce, a snažil se jich využít.

### *Jak dlouho příprava trvala?*

Připravoval jsem se zhruba 3 měsíce, ale ne stále stejně intenzivně. Když jsem nestudoval skripta, snažil jsem se aspoň o získaných poznacích přemýšlet a dávat je vzájemně do souvislostí.

### *Jaké studijní materiály jste využil?*

Samozřejmě jsem prostudoval skripta CRMA Exam Study Guide vydané The Institute of Internal Auditors, ty považuji za základ. Nicméně si myslím, že to by samo o sobě nestačilo. Při zkoušce jsem výrazně čerpal ze svých praktických zkušeností získaných při řízení compliance rizik.

### *Která část zkoušky byla pro Vás nejsložitější?*

Zkouška je zaměřena zejména na aplikaci jednotlivých poznatků v praktických situacích. Je to složitější, ale u specializovaných zkoušek typu CRMA přirozené. Není důležité, co vím, ale jak to umím použít.

### *Byl časový limit pro zkoušku dostatečný?*

Upřímně řečeno, nebyl. Od začátku jsem byl v mírném skluzu, a i když jsem neustále sledoval čas a snažil se zrychlit, nechtěl jsem ubrat z kvality a zvýšit svou chybovost. Nakonec bych potřeboval cca 10–15 minut navíc.

### *Proč jste se rozhodl pro certifikaci CRMA?*

Ve svém profesním životě se dlouhodobě věnuji řízení nefinančních, zejména compliance, rizik a zajímám se i o interní audit. Získané znalosti a zkušenosti jsem se rozhodl doplnit a rozšířit a získat jejich určité stvrzení renomovanou autoritou, jakou bezesporu je The Institute of Internal Auditors. Jsem přesvědčen, že v současné době je tento přístup nezbytný a zaměstnavatelé ho oceňují. Po té, co jsem úspěšně absolvoval certifikaci CIA, byla tedy CRMA přirozeným pokračováním.

*Děkuji za rozhovor  
Antonín Šenfeld*

*Je nám ctí oznámit, že pan Aurel Badanič – kandidát zkoušek CIA, byl Mezinárodním institutem The IIA (Professional Certification Board and the Board of Directors of The Institute of Internal Auditors) vyhodnocen jako čtvrtý nejuspěšnější kandidát certifikačních zkoušek CIA z celého světa.*

*Pan Badanič složil všechny tři části zkoušek CIA na první pokus, s vysokým počtem bodů a stává se tak držitelem speciálního certifikátu, za mimořádný výkon v oblasti certifikace.*

**!!! Gratulujeme !!!**

*Připravujeme rozhovor v příštím čísle časopisu.*

# NOVÍ CERTIFIKOVANÍ (nejen) INTERNÍ AUDITOŘI

V současné době evidujeme celkem 295 certifikovaných:

274	CIA
10	CGAP
2	CCSA
3	CFSA
6	CRMA

V měsících únor – březen – duben 2014 nám řady certifikovaných rozšířili tito:

**Pavel Krčál, CIA**  
**Zuzana Marešová, CIA**  
**Jiří Růžek, CIA**  
**Radim Řiháček, CIA**  
**Jiřina Trojánková, CIA, CRMA**

**GRATULUJEME!**



**Upozornění: Kompletní certifikační program je nutné dokončit do 4 let od podání registrace.**

## Certifikace interních auditorů ve veřejné správě

Přehled o počtu žádostí a vydaných certifikátů

Počet žádostí od 1.1.2014	20
Počet vydaných certifikátů	19
Celkový počet žádostí od r. 2011	242
Celkem vydaných certifikátů od r. 2011	233

Upozornění pro certifikované

	VIAS	VIAK
Hlášení CPE do konce roku 2014 pro vydané certifikáty v roce	2011	2012

Počet certifikovaných auditorů ve VS dle oblastí do 30. 4. 2014

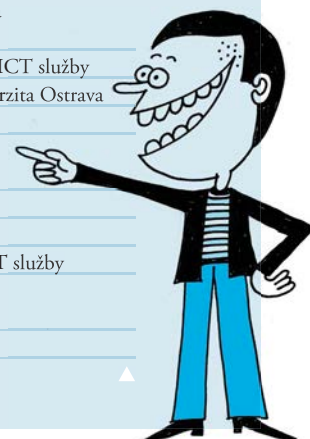
Oblasti	Počet VIAA	Počet VIAJ	Počet VIAS	Počet VIAK	Počet IA dle oblastí
Ministerstva	8	7	34	14	63
Krajské úřady	1	2	4	5	12
Úřady měst a obcí	7	11	20	3	41
Policej a Hasiči	3	3	5	2	13
Vysoké školy	0	0	4	2	5
Ostatní	13	16	19	9	57
<b>Celkem IA ve VS</b>	<b>32</b>	<b>03</b>	<b>45</b>	<b>06</b>	<b>192</b>

Z toho č. vydaného certifikátu 10 (VIAK, oblast Vysoké školy) je neaktivní pro nesplnění hlášení CPE.

## NOVÍ ČLENOVÉ ČIIA

- ▲ Ing. Miroslav Bím, Individuální člen
- ▲ Mgr. Iveta Blahutová, Fakultní nemocnice Olomouc
- ▲ Ing. Josef Brož, Česká pošta, s.p., Odštěpný závod ICT služby
- ▲ Ing. Danuše Brzobohatá, Statutární město Most
- ▲ Ing. Martin Dořičák, Český telekomunikační úřad
- ▲ Mgr. Pavla Fiurášková, Fakultní nemocnice Olomouc
- ▲ Ing. Silvie Gregorová, CGAP, Státní fond kinematografie
- ▲ Ing. Barbora Janíková, MBA, Individuální členka
- ▲ Ing. Jiří Jelínek, Individuální člen
- ▲ Blažena Jumarová, Krajský úřad Středočeského kraje
- ▲ Ing. Mgr. Gabriela Kahoferová, Krajský úřad Středočeského kraje
- ▲ Mgr. Iva Kele, Správa železniční dopravní cesty, s.o.
- ▲ JUDr. Lucie Klusoňová, Univerzita Karlova v Praze
- ▲ Ing. Zuzana Knyblová, ArcelorMittal Ostrava a.s.
- ▲ Mgr. Lenka Kousalová, Česká pošta, s.p., Odštěpný závod ICT služby

- ▲ Ing. Milena Legová, Česká správa sociálního zabezpečení
- ▲ Ing. Michaela Nováková, Zdravotnická záchranná služba Středočeského kraje, příspěvková organizace
- ▲ Mgr. Petr Plaňanský, Česká pošta, s.p., Odštěpný závod ICT služby
- ▲ Ing. Jiří Skoblík, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava
- ▲ Ing. Petra Sokolová, TAXCO Accounting s.r.o.
- ▲ Ing. Gabriela Střelecková, Hasičský záchranný sbor Královéhradeckého kraje
- ▲ Ing. Petra Šarochová, AGC Flat Glass Czech a.s.
- ▲ Ing. Ota Šplichal, Raiffeisenbank a.s.
- ▲ Bc. Petr Teplárek, Česká pošta, s.p., Odštěpný závod ICT služby
- ▲ Ing. Ingrid Tomisová, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava
- ▲ Bc. Petra Vencličková, Krajský úřad Ústeckého kraje



**Deloitte.**



Success is in the Details

Úspěch spočívá v detailech

# INFORMACE Z 19. ŘÁDNÉHO SNĚMU ČIIA

19. řádný sněm ČIIA se konal dne 27. března 2014 v Praze a z několika hledisek se jednalo o zasedání velmi zajímavé a zlomové v historii Českého institutu interních auditorů (dále jen ČIIA), konkrétně v oblasti změny právní formy ČIIA.

Velmi potěšující bylo úvodní vystoupení zástupce Mandátové komise p. Miloslava Frumara, který na základě informací, že ke dni konání sněmu je registrováno ČIIA celkem 957 členů a u presence se zaregistrovalo 156 členů, tj. 16,3 % z celkového počtu členů, konstatoval, že se dostavila potřebná desatina z celkového počtu členů a řádný sněm je tedy usnášeníschopný.

Samotné jednání sněmu zahájil prezident ČIIA, p. Petr Vobořil. Následovalo stručné, výstižné a zejména pro interní auditory z veřejné správy zajímavé vystoupení 1. náměstka ministra financí ČR, p. Lukáše Wagenknechta, bývalého vicepresidenta ČIIA, který mimo jiné hovořil o přípravě nové legislativy pro oblast interních

auditů ve veřejné správě. Třetí v pořadí pozdravila účastníky sněmu výkonná ředitelka Institutu členů správních orgánů, paní Monika Zahálková.

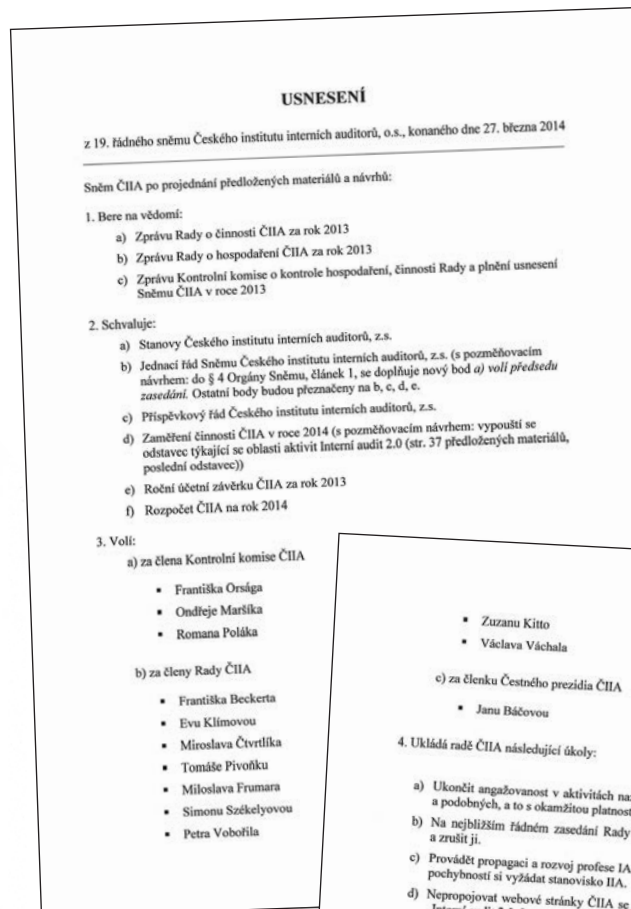
V rámci běžné agendy jednání sněmu byly schváleny nové Stanovy ČIIA. Proč se o tom zmiňují? Poněvadž touto změnou se mění právní subjektivita ČIIA. Na základě zákona č. 89/2012 Sb, Občanský zákoník, který vstoupil v účinnost 1. 1. 2014 (dále jen NOZ). Podle § 3045, odst. 1 NOZ se „Sdružení podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů, se

považují za spolky podle tohoto zákona“. Rada ČIIA tedy navrhla změnu právní formy ČIIA na zapsaný spolek se zkratkou z. s. tedy celým názvem Český institut interních auditorů, z. s. (viz § 216 NOZ) a tento název organizace aplikovat do názvu stanov. Sněm ČIIA tento návrh schválil.

Bouřlivé pak bylo jednání účastníků sněmu k otázce vztahu ČIIA vůči iniciativám Interní audit 2.0, Interní audit 2.0+ apod. Se svými postoji v diskusi vystoupila řada členů ČIIA. Konkrétní závěry z jednání sněmu jsou součástí níže uvedeného schváleného Usnesení sněmu, které bylo

přijato 93% přítomných členů ČIIA. Zápis z jednání sněmu je umístěn na webových stránkách ČIIA v členské sekci, kde se s ním můžete podrobně seznámit.

Daniel Häusler



# ČLENOVÉ RADY ČIIA A KONTROLNÍ KOMISE ČIIA PO ZASEDÁNÍ 19. SNĚMU ČIIA

## ČLENOVÉ RADY ČIIA



### Prezident ČIIA Mgr. Tomáš Pivoňka, CIA, CRMA

Tomáš Pivoňka byl zvolen novým prezidentem Českého institutu interních auditorů (dále jen „ČIIA“).

Je členem Rady ČIIA od roku 2004 (se čtyřletou přestávkou). Od roku 2013 působil na pozici viceprezidenta Rady ČIIA. Tomáš Pivoňka je senior manažerem oddělení podnikového poradenství a řízení rizik ve společnosti EY. Má rozsáhlé zkušenosti se zakládáním, hodnocením a prováděním interního auditu v řadě společností (spolupráce na stovkách interních auditů). Zaměřuje se rovněž na rozvoj a vzdělávání interních auditorů. Tomáš Pivoňka je absolventem Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně; je držitelem mezinárodních certifikátů Certified Internal Auditor (CIA), Certification in Risk Management Assurance (CRMA) a je certifikován pro hodnocení činnosti interního auditu. V současné době studuje tříletý výcvik „Systemický management a koučování“. V těchto oblastech také pravidelně přednáší (pro ČIIA, Komoru auditorů ČR nebo Vysokou školu ekonomickou) a publikuje v odborném tisku. Je ženatý a má dvě dcery. Ve volném čase se věnuje své rodině a péči o 200 let starou rodinnou chalupu s velkou zahradou a ovocný sadem.



### Viceprezident ČIIA Ing. František Beckert, CIA

Je absolventem Vysoké školy ekonomické v Praze (1997–2002), obor podniková ekonomika a management.

V roce 2003 nastoupil na Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV), do pozice interního auditora odpovědného za řízení a realizaci interních auditů, průběžné hodnocení vnitřního kontrolního systému a metodické vedení postupů interního auditu. Od roku 2007 se zabývá auditem strukturálních fondů EU, v letech 2010–2012 byl v pozici vedoucího oddělení auditu ESF na MPSV, které plnilo činnost pověřeného auditního subjektu pro Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. Od roku 2013 působí na Ministerstvu financí v rámci Auditního orgánu, kde zpočátku působil ve vedoucí funkci odpovídající za výkon auditů prostředků Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a kde řídí oddělení odpovědné

za řízení kvality a koordinace auditů prostředků Evropského sociálního fondu a Regionálních operačních programů. Členem ČIIA je od roku 2004 a držitelem certifikátu CIA je od roku 2006. Od roku 2010 je členem Rady ČIIA. V současnosti je předsedou Výboru Sekce veřejné správy ČIIA. Zároveň působí jako lektor ČIIA, zejména atestačních kurzů začleněných do Národního kvalifikačního programu vzdělávání a certifikace interního auditu ve veřejné správě se zaměřením na provádění auditů strukturálních fondů, interní audit a zabezpečování kvality interního auditu ve veřejné správě.



### Ing. Miroslav Čtvrtlík

Je v současné době interním auditorem na Katastrálním úřadě pro Olomoucký kraj. Vystudoval Vysokou školu dopravy a spojů v Žilině – Fakultu provozu a ekonomiky.

Po absolvování studia nastoupil do Výzkumného a šlechtitelského ústavu zelinářského v Olomouci. Zde zastával funkci ekonoma a následně vedoucího informační soustavy a metodika. V roce 1992 nastoupil do Komerční banky, a. s., kde pracoval do r. 2006 na pozici interního auditora. Tuto činnost vykonával na detašovaném pracovišti v Olomouci a následně v Ostravě. Poté pracoval v Lázních Slatinice, a. s., kde zastával funkci ekonomického náměstka. Od roku 2007 je zaměstnán na Katastrálním úřadě pro Olomoucký kraj, kde zajišťuje komplexní výkon interního auditu jak v sídle úřadu v Olomouci, tak i na jeho 6 podřízených jednotkách v rámci celého Olomouckého kraje. Internímu auditu se věnuje od roku 1992 a od roku 2010 je členem výboru Sekce veřejné správy při ČIIA. Ve spolupráci s ČIIA organizuje pořádání seminářů v sídle KÚ Olomouc, pro všechny zájemce zejména z Olomouckého kraje.



### Ing. Miloslav Frumar, CIA

Vystudoval Vysokou školu zemědělskou v Praze (1988). Od roku 1993 je zaměstnancem České spořitelny, a. s. Na oblast interního auditu se specializuje od roku 1999. Člen ČIIA je od roku 2001. Držitel certifikace CIA je od roku 2002. Působil v orgánech ČIIA: od 04/2003–10/2005 a od 04/2007 do 03/2014 v Kontrolní komisi ČIIA. Členem Rady ČIIA byl od 11/2005–03/2006. V březnu 2014 byl zvolen opět do Rady ČIIA.



### Ing. Andrea Kaňová, CIA, CGAP

Andrea Kaňová je manažerkou ve společnosti Deloitte, kde se věnuje především oblasti interního auditu, ale také řízení rizik a auditům projektů

financovaných z veřejných prostředků. Dříve pracovala v Samostatném oddělení pro evropské záležitosti v Kanceláři Senátu. Příležitostně přednáší pro Český institut interních auditorů a jiné organizace. Absolvovala Vysokou školu ekonomickou, Fakultu mezinárodních vztahů, je držitelkou certifikátu Certified Internal Auditor (CIA) a Certified Government Audit Practitioner (CGAP). Andrea je členkou redakční rady časopisu Interní auditor.



### Ing. Zuzana Kitto, CIA, CISA, CPA

Je associate manažerkou v oddělení Risk Consulting společnosti KPMG Česká republika, kde se zabývá interním auditem

a poradenstvím v oblasti řízení a správy společnosti a vnitřních kontrolních systémů. Zuzana se též věnuje školení v oblasti interního auditu. Zuzana přestoupila do KPMG Česká republika z KPMG Austrálie v roce 2012. V Austrálii měla od roku 2007 na starost portfolio klientů, pro které zajišťovala kompletní outsourcing interního auditu od strategie interního auditu a plánování činnosti po výkon jednotlivých auditů a monitoring opatření. Zuzana je členkou ČIIA od roku 2012. Mimo interní audit má zkušenosti z externího auditu a poradenství v oblasti systémů řízení kontinuity společnosti. Absolvovala Vysokou školu ekonomickou v Praze, Fakultu mezinárodních vztahů a CEMS Program Masters in International Management. Je držitelkou certifikátů Certified Internal Auditor (CIA), Certified Information Systems Auditor (CISA) a Certified Practising Accountant (CPA).



### Ing. Eva Klímová

Vystudovala fakultu národohospodářskou na Vysoké škole ekonomické v Praze. Od února 2009 působí jako vedoucí odboru interního auditu a kontroly ÚMČ

Praha 2 a zajišťuje provádění interního auditu v rámci úřadu a provádění veřejnosprávních kontrol u příspěvkových organizací, jejichž

zřizovatelem je MČ Praha 2. Zaměstnankyní ÚMČ Praha 2 je od srpna 2001, nejprve v pozici kontrolora v odboru kanceláře tajemnice a od července 2002 v pozici interního auditora v odboru interního auditu a kontroly ÚMČ Praha 2. Mimo interní audit má zkušenosti z oblasti bankovníctví, kde působila do roku 2000 (kontrola účetnictví a inventarizace bankovních účtů – Komerční banka Praha centrála). Členkou ČIA (kolektivní členství v rámci MHMP) je od roku 2008. Od roku 2010 je členkou Výboru Sekce veřejné správy ČIA (komunita obce) a od března 2013 je předsedkyní Výboru pro certifikaci a uznávání ve veřejné správě. Členkou Rady ČIA je od roku 2011.



### Ing. Michal Kurfirst

Vystudoval ČVUT v Praze a absolvoval rovněž pětiletý výcvik zaměřený na Systemický management. Zakládal společnost Naxos, a. s., ze které vybudoval největší aukční síň v ČR. Jako krizový manažer řídil restrukturalizaci několika podniků, mimo jiné ve firmách ČKD Choceň, a. s., Sublima, a. s., a DSB, a. s.

Od roku 2006 působil jako konzultant a lektor ve firmě Centrum Dohody a od roku 2010 působí jako ředitel ve firmě Plain Management, kde se zabývá metodikou řízení komplexních změn a dalšími progresivními metodami práce s firemními systémy i jednotlivci. Je spoluautorem v ČIA zakázaného konceptu Interní audit 2.0 a je nadále přesvědčeným zastáncem jeho principů. Propaguje proto spolupráci s příbuznými profesemi interního auditu. Je přesvědčen, že změny je lepší aktivně iniciovat než čekat, až se někde jinde samy stanou (a pak dobíhat rozjetý vlak). A stejně tak, že je zbytečné, aby se interní auditoři schovávali za zeď standardů, a naopak, že by bylo prospěšnější, kdyby si svou vážnost a respekt vydobyli svou užitečností pro management organizací. Jeho ambicí je podnítit větší zájem o profesii interního auditu a větší odvalu interních auditorů aktivně tento zájem ovlivňovat, a to i pro ně doposud nezvyklými prostředky. Je členem ČIA a také Rady ČIA od roku 2013.



### Ing. Alena Marcínová

Alena Marcínová se internímu auditu věnuje již od 90. let. V předchozích zaměstnáních u českých i zahraničních firem se rovněž zabývala problematikou ochrany životního prostředí a systémy řízení kvality.

V současné době pracuje jako vedoucí odboru Interní audit a procesy ve společnosti ČEPS, a. s.; kromě mateřské společnosti zajišťuje audity také pro dceřinou společnost ČEPS Invest, a. s. Alena Marcínová je absolventkou Vysoké školy chemickotechnologické v Praze. Členkou Českého institutu interních auditorů

je od roku 2005. V roce 2008 absolvovala komplexní vzdělávací kurz organizovaný ČIA a získala v něm certifikát Interní auditor senior. Pravidelně se účastní akcí ČIA, je aktivní členkou skupiny interních auditorů z oblasti průmyslu, obchodu a služeb. Alena Marcínová pracuje v rámci Rady ČIA v Komisi pro vnitřní záležitosti.



### Ing. Dana Ratajská

Vystudovala Provozně-ekonomickou fakultu Vysoké školy zemědělské v Brně. Internímu auditu se věnuje od roku 2002, kdy nastoupila na úřad městského obvodu

Moravská Ostrava a Přívoz na pozici interního auditora a posléze vedoucího odboru interního auditu a finanční kontroly, kde se věnovala nejenom internímu auditu v rámci úřadu, ale i veřejnosprávní kontrole zřízených příspěvkových organizací. V současné době pracuje na pozici interního auditora na ústředí České správy sociálního zabezpečení. Do roku 2002 pracovala na různých ekonomických pozicích a 10 let jako vedoucí ekonomického odboru jedné organizační složky státu. Členkou ČIA je od roku 2002, od roku 2010 je členkou výboru Sekce veřejné správy, kde se aktivně podílí na jejích aktivitách. Podílí se také na organizaci seminářů a dalších akcí Českého institutu interních auditorů v regionu Moravskoslezska.



### Ing. Simona Székelyová, MBA

Absolvovala Právnickou fakultu Masarykovy univerzity v Brně v bakalářském oboru Veřejná správa, ekonomický magisterský program

na Vysoké škole finanční a správní a studijní program MBA pro veřejnou správu. Od roku 2008 se věnuje internímu auditu. Působila na Ministerstvu pro místní rozvoj ČR a na Ministerstvu vnitra ČR v oblasti interního auditu a auditu strukturálních fondů. V současné době se věnuje nastavení řídicích a kontrolních systémů finančního nástroje Jessica na Státním fondu rozvoje bydlení. Je držitelkou certifikátu interní auditor ve veřejné správě – expert/konzultant v rámci Národního kvalifikačního programu. Členem ČIA je od roku 2009. Členem Rady ČIA je od roku 2012. Angažuje se v Sekci veřejné správy ČIA, kde pracuje jako předsedkyně komise sekundárního dohledu a podílí se na tvorbě vzdělávacích programů. Zároveň pracuje ve výboru pro certifikaci. V Radě ČIA se věnuje marketingu, veřejné správě a vzdělávání. Působí jako lektorka především v oblasti výkonu interních auditů a kontrol.



### Michael Christopher Thait, BA (Hons), MBA

Absolvoval hudební konzervatoř na Colchester Institute School of Music, Univerzité East Anglia ve Velké Británii a je držitelem

titulu MBA z Fakulty Haskayne School of Business, Univerzita Calgary v Kanadě. V současné době působí ve společnosti PwC jako senior manažer v oddělení Řízení rizik pro Českou republiku, kde je zodpovědný za interní audit a risk management. Má více než 15 let zkušeností v oblasti řízení corporate governance v českých korporacích zaměřujících se na rafinérský a petrochemický průmysl. Spolupracoval s nadnárodními společnostmi, např. Shell, ConocoPhillips a ENI. Před nástupem do PwC Chris působil jako ředitel Interního Auditů ve skupině UNIPETROL, kde byl zodpovědný za implementaci interního auditu a řízení rizik napříč celou skupinou, tzn. oblast rafinace, výroba, maloobchod, řízení dodávek, centrum sdílených služeb a finanční služby, výzkum a vývoj a logistika, bezpečnost práce. Má bohaté zkušenosti s vedením projektů zaměřených na zlepšování vnitřního kontrolního systému a interního auditu, zlepšování obchodních procesů a business assurance. Je certifikovaným auditorem životního prostředí a členem ČIA je od roku 2008.



### Mgr. Václav Váchal

Pracoval 20 let u kriminální policie. Šest let řídil odbor obecné kriminality v Plzni. Osm let pracoval u elitních celorepublikových útvarů.

Po odchodu od policie pracoval tři roky jako vedoucí odboru kontroly města Plzeň. Poté byl vedoucím interního auditu na Plzeňském kraji a následně zástupcem ředitele krajského úřadu pro oblast vnitřní správy a později pro oblast centralizovaných organizací. V souvislosti s touto funkcí byl tři roky předsedou představenstva Zdravotnického holdingu Plzeňského kraje, a. s. V únoru 2014 byl jmenován ministrem vnitra do funkce ředitele odboru interního auditu a kontroly.



### Ing. František Válek

Absolvoval ČVUT v Praze, Fakultu elektrotechnickou. V současné době pracuje jako senior specialista interního auditu RWE ČR, a. s. Dále je členem výboru pro audit

OKD, a. s. V minulosti pracoval v různých manažerských a statutárních funkcích v oblasti energetiky a telekomunikací. V letech 2004 až 2009 řídil interní audit a systém řízení rizik v ČSA, a. s. Členem ČIA je s různými přestávkami od roku 1997, členem Rady ČIA – komise pro vnitřní záležitosti, je od roku 2011.


**Ing. Petr Vobořil**

Absolvoval Strojní fakultu ČVUT v Praze, obor Technika prostředí. Dále absolvoval postgraduální studium Rozvoj zásobování teplem a kurz manažerských dovedností

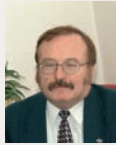
evropského standardu InterManager. Od 6. 11. 2002 do 15. 12. 2005 byl členem představenstva ČEZ, a. s., a od 5. 5. 2003 do 23. 6. 2004 byl členem dozorčí rady společnosti Středočeská energetická, a. s. Od 10. 12. 2003 do listopadu 2007 byl členem představenstva Českého svazu zaměstnavatelů v energetice. Do konce roku 2007 vykonával funkci ředitele divize Finance v ČEZ. Od roku 2008 působí jako ředitel útvaru – Interní audit v ČEZ. Také od roku 2008 je členem Rady ČIIA. Od října 2009 do března 2014 byl prezidentem ČIIA. Od dubna 2014 členem Rady ČIIA.

**ČLENOVÉ KONTROLNÍ KOMISE ČIIA**

**Ing. Ondřej Maršík, CIA**

Absolvoval Vysokou školu ekonomickou v Praze. V předchozí praxi působil na Ministerstvu zemědělství ČR v oblasti přípravy

čerpání dotací z evropských fondů, dále pak ve společnostech ČEZ, a. s., jako interní auditor a v Deloitte Advisory, s. r. o., jako senior konzultant se zaměřením na veřejný sektor. V současné době pracuje čtvrtým rokem jako interní auditor ve společnosti RWE Česká republika, a. s.


**Mgr. František Orság, CIA**

Absolvent Univerzity Palackého v Olomouci a postgraduálních studií tamtéž a na Univerzitě Karlově v Praze. Původním povoláním

středoškolský profesor matematiky a fyziky. Od roku 1992 začal působit v kontrolní sféře a později interním auditu. Působil v Moravia bance, a. s., České spořitelně, a. s., OKD, a. s., ŘSD, na Ministerstvu státní kontroly, Nejvyšším kontrolním úřadu, Ministerstvu financí, v České průmyslové zdravotní pojišťovně a nyní pracuje jako poradce pro nastavení kontrolních a auditních systémů a jejich metodiku a problematiku vzorků, jejich výběru a zpracování. Je zakládajícím členem Českého institutu interních auditorů, od roku 1998 je členem IIA a od roku 2002 držitelem označení Certifikovaný interní auditor. Pracoval v radě ČIIA, a to od roku 1998 do roku 2002, a sice ve výboru pro profesní

rozvoj, a pak v letech 2010 až 2014. Aktivně se podílel na rozběhu dlouhodobého vzdělávání auditorů a certifikace IA v češtině. V minulém období se angažoval na vytvoření a fungování Sekce veřejné správy ČIIA a působí jako lektor dlouhodobých i krátkodobých kurzů pořádaných ČIIA.


**Bc. Roman Polák**

Roman Polák je manažerem interního auditu Komerční banky, a. s., kde má aktuálně na starosti supervizi nad audity v oblasti financí, investičního

bankovníctví, pojišťovnictví a spotřebitelského úvěrování, a to nejen v bance, ale i ostatních společnostech skupiny Société Générale v střední a východní Evropě. Roman nastoupil do KB přímo do interního auditu v červnu 2007 a od té doby měl na starosti i další oblasti jako např. distribuční síť, marketing, leasingové společnosti nebo penzijní připojištění. Předtím Roman pracoval 10 let v pobočce Citibank v Praze, kde měl na starosti výpočet a reporting o tržním a strukturálním riziku banky a produktech investičního bankovníctví. Kromě pracovních zkušeností je Roman nadšeným sportovcem (odmala hraje lední hokej) a má doma velkou rodinu (manželku a tři dcery).



# ČEHO SI PETR POVŠIML (nejen) v legislativě

Tentokrát vám nabízíme následující stručnou rekapitulaci pro nás zajímavých informací:

Na internetu Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj ([www.oecd.org](http://www.oecd.org)) byla publikována informace o tom, že Výbor Corporate Governance při OECD zahájil revizi Principů Corporate Governance, publikovaných ve známém Kodexu správy a řízení společností. Cílem tohoto procesu, s předpokladem uzavření do jednoho roku, bude zejména posílení principů z roku 2004.

Basilejský výbor pro bankovní dohled vydal publikaci **Externí audit v bankách** (viz [www.bis.org/publ/bcbs280.htm](http://www.bis.org/publ/bcbs280.htm)). Tento dokument, mimo jiné, popisuje očekávání,

pokud jde o kvalitu auditu a vztah externího auditora a výboru pro audit v bance. Konkrétní doporučení mohou posloužit jako inspirace nejen pro subjekty, které působí v oblasti finančního trhu.

Na internetu společnosti [www.provivoti.com](http://www.provivoti.com) bylo zveřejněno **třetí vydání tzv. FAQ k novému COSO Frameworku – Rámci řídicího a kontrolního systému**. Materiál obsahuje množství otázek a odpovědí nejen k aktualizaci tohoto rámce, ale také například ke vztahu tohoto rámce se SOX nebo s COBIT 5.

Pokud se podíváme na domácí informace, nelze opomenout Sbírkou zákonů a publikaci

**vyhlášky č. 23/2014 Sb., o výkonu činnosti bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry**. Přesto, že je tato regulace určena pro subjekty působící na finančním trhu, může se naplnění konkrétních požadavků stát inspirací i pro ostatní subjekty v našem hospodářství.

Do knihovny připravované legislativy k projednání vládou ČR byl opětovně předložen **návrh zákona, kterým se mění zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech**. Cílem navrhovaných úprav zákona je zejména zajištění zvyšování kvality auditu a posilování jeho důvěryhodnosti.

Ing. Petr Kheil  
Česká spořitelna, a.s.,  
Metodika interního auditu, řídicího a kontrolního systému, včetně jeho vyhodnocování



Vážení čtenáři,

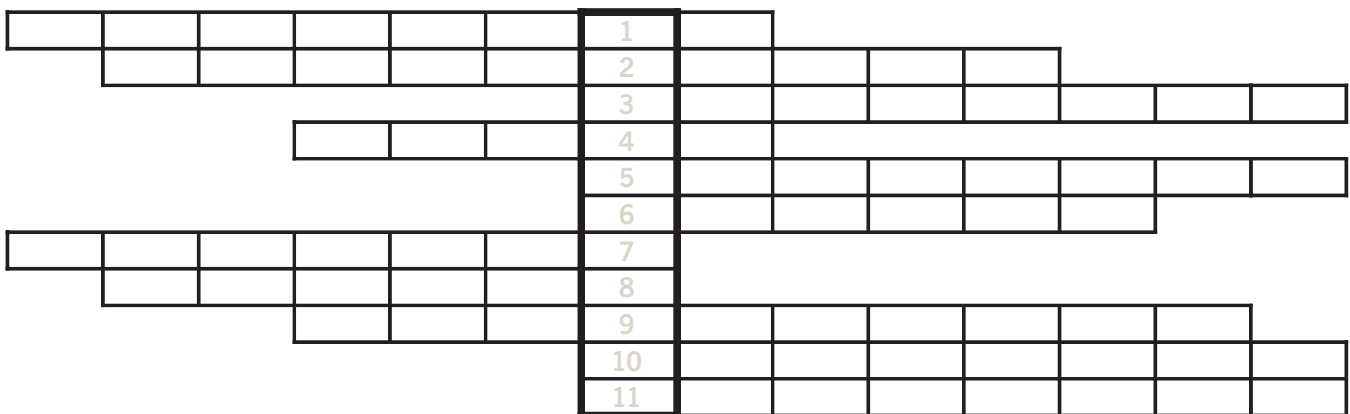
od roku 2013 nalézáte v časopise Interní auditor stránku s oddechovo-naučnou rubrikou. V každém čísle je pravidelně zveřejněno několik otázek z oblasti interního auditu, které jsou součástí testu na certifikaci CIA, a také křížovka nebo obdobná zábavná hra s tajenkou. Správné odpovědi na otázky, včetně tajeňky, jsou slovosatelné o hodnotnou cenu, přičemž odpovědi na otázky a tajeňka příslušného čísla jsou zveřejněny vždy v dalším čísle časopisu Interní auditor.

**Odpovědi na otázky a tajeňku je možné vyplnit pouze na webu – [www.interniaudit.cz](http://www.interniaudit.cz), a to do 25. července 2014.** Výherce bude následně vylosován na nejbližším jednání Redakční rady. Vylosovaný výherce z čísla 2/2014 obdrží jednodenní seminář na ČIIA zdarma dle vlastního výběru.

Přeji hodně štěstí.

*Daniel Häusler*

# K Ř Í Ž O V K A



1. Systematická činnost zajišťující odhalení nedostatků na počátku, v průběhu či na konci procesu

2. Vedení společnosti (anglicky)

3. Zařízení pro přehrávání gramofonových desek

4. Činnost přezkoumávající a hodnotící činnosti a procesy společnosti nezávislou osobou

5. Obvyklá činnost nebo norma, která slouží jako základ pro nastavení postupů v procesech, případně je možno aktivitu porovnat a říci zda dochází, či nedochází k odchylkám

6. Školitel

7. Setkání

8. Závěrečná zpráva z auditní mise

9. Zjednodušená, většinou humorná až zesměšňující, kresba

10. Podzákonný právní předpis vydaný jako prováděcí předpis k zákonu

11. Vtip neboli krátký zábavný příběh

Správná tajeňka z minulého čísla:  
**VZDĚLÁVÁNÍ**



**Minulé číslo časopisu nemá výherce.**  
Nedostali jsme správné odpovědi na soutěžní otázky. Přejeme mnoho úspěchů v tomto čísle.



# OTÁZKY INTERNÍHO AUDITORA

## 1. Náležitá role interního auditu je:

- Slouží jako nezávislá, objektivně ujišťovací a konzultační činnost přidávající hodnotu společnosti
- Slouží jako vyšetřovací orgán představenstva
- Pomáhá externímu auditorovi při snižování poplatků za externí audit
- Provádět studie, které podpoří dosažení vyšší efektivity činností společnosti



## 2. Nejdůležitějším důvodem pro zajištění adekvátních a dostatečných zdrojů interního auditu je:

- Splnit povinnost zajištění efektivního plánu následnictví
- Zajistit důvěryhodnost interního auditu před auditním výborem a vedením společnosti
- Prokázat dostatečnost zdrojů pro splnění auditního plánu
- Zajistit, že interní audit je chráněn před outsourcingem

## 3. Která z následujících aktivit nepatří k povinnostem interního auditu?

- Ochrana majetku
- Hodnotit efektivitu činností a aktivit oddělení v dosahování stanovených cílů
- Hodnocení kontrol zajišťujících soulad se zákony a regulacemi
- Zjišťování plnění nastavených cílů



## Správné odpovědi z minulého čísla...

1. Po zavedení nových kontrolních mechanismů a úpravách procesů manažeři zvažují nevhodnější techniky proškolení jednotlivých pracovníků. Která z následujících technik je k tomuto nevhodnější?

- Školení při práci
- Samostudium
- Školení ve školicích prostorách společnosti
- Externí školení

**Vysvětlení:** Odpověď «A»

Školení při práci je nevhodnější technikou, jelikož si zaměstnanci přímo osvojí zkušenosti. To zajistí jejich důkladné pochopení i aplikaci v praxi, což podpoří udržení znalosti.

2. Hlavní odpovědnost za nastavení a administraci interních kontrol má/mají:

- Pokladník
- Externí auditor
- Vedoucí pracovník
- Vyšší vedení společnosti

**Vysvětlení:** Odpověď «D»

Jednou z rolí vyššího vedení společnosti je odpovědnost za nastavení, administraci a hodnocení systému řízení rizik i kontrolních procesů.

3. Která z následujících akcí je hodnocena jako porušení Etického kodexu IIA?

- Zahrnutí informace o nedostatcích interní kontroly v závěrečné komunikaci i v případě, že nedostatky byly odstraněny v průběhu auditní mise
- Předání případu oddělení bezpečnosti v případě, kdy auditor má podezření na podvodné jednání, avšak nemá důkazní materiál
- Vyjádření názoru na interní finanční výkazy
- Nepředání informace vedení společnosti i přesto, že by mohla mít významný dopad

**Vysvětlení:** Odpověď «D»

Jednou z povinností auditora dle bodu 2.3. Pravidel jednání je „Interní auditori: Uvedou všechny významné skutečnosti, které jsou jim známy a které, pokud by nebyly vedeny, by mohly zkreslit zprávu o činnostech, které byly předmětem auditu.“





# Hromobití

*Znáte to. Nebe zatáhne černá mračna, zvedne se vítr a začne boží dopuštění. Tak aspoň bouře říkála moje babička a také se při zvuku hromu křížovala. Tehdy jsem se tomu smál. Ne že bych se dnes také křížoval, ale respekt k přírodě a její síle mám větší.*

Nikdy totiž nevíte, kdy udeří. A to nejen blesk či přírodní katastrofa, prostě nějaká neblahá událost vůbec. Říkáte si asi, štěstí přeje připraveným a nějakou tu pojistku nebo peníze schované ve štrozoku pro strýčka Příhodu má snad každý. Na zákony jsme ale všichni krátkí. Tedy až na ty, kteří jsou jejich tvůrci, totiž zákonodárci.

Jaro je kromě období probuzené přírody i časem probuzené aktivity našeho těla. Spousta lidí myslí v této době na úplně jiné věci, než je práce, a tak může často dojít k chybě nebo úrazu. Pozor na to, přátelé! Pokud si takové zasnění v práci dovolí řadový úředník, budiž. Následkem je maximálně

otlačenina na tváři ve tvaru klávesnice. Zdatnější jedinci mohou tento svůj únik z reality maskovat podepřením čela, čímž vytvoří dojem usilovného přemýšlení. Model „badatel“ se uplatní především v intelektuálně orientovaném prostředí. V rušném, manuálně zaměřeném provozu by působil nepatřičně. Tam je lépe aplikovat model „hodinář“, kdy si dotyčný položí čelo na sevěné pěsti. Člověk tak působí, že něco pečlivě zkoumá. Pokud je ale postižen sněním v pracovní době člověk povolání, neřku-li přímo plnění poslání, tedy poslanec či jiný zákonodárci, je zaděláno na problém. Běžný plebs se vždy ze svého krátkého nevědomí nějak vyseká, následky dočasné amnézie příslušníka „vyšší kasty“ však mohou být katastrofální.

Kupříkladu liknavý postoj zastupitelů v případě novely služebního zákona je otázkou peněz. Ovšemže daňových poplatníků. Jedná se v něm mimo jiné o odměňování státních úředníků, tedy i politiků. Z poměrně nepřehledné změti návrhů vyberou naši povolání zastupci takový, který dozajista bude vyhovovat mnohým, především však jim samotným.

Nemyslím, že půjde jen o bouři ve sklenici vody, ale naopak v nádrži nepoměrně větší. Politický rybník je totiž opravdu rozlehlý. Voda v něm byla donedávna stojatá, nyní ji okysličila dvě nová „nepolitická“ uskupení a jedna staronová tradiční strana.

Když se vrátím k příměru přírodních živlů, doufejme, že tato bouře bude životodárným přívalem, a ne potopou. Snad se i po ní obrazně vyčistí vzduch. Zatím je v parlamentních kuloárech lehce zatuchlo a mezi koaličními partnery to stále jiskří a hřmí... snad ale toto hromobití nebude důvodem ke křížování.

Vlastností přírodních živlů je jejich nevyzpytatelnost. Stejně tak zmíněný politický rybník. Tu se zvíří voda, onde zabublá a za vším se zavře hladina. K sluchu daňových poplatníků doléhá jen vzdálené hřmění. Pohled na hladinu je bohužel příliš zkalený, než aby zrcadlil elektrické výboje božího dopuštění. Dřív jsem se hromobití smál. Dnes už mi do smíchu tolik není. Rovnováha přírody má však také jeden zákon: po bouři se vždy zase vyjasní. ▲

Ondřej Libosvár, Zuzana Filipová, Věra Bridziková

## Official Communications and Benchmarks of the Czech National Bank in the Insurance Sector

The authors describe the aim of the supervisory benchmarks and official information of the Czech National Bank in the field of insurance and summarize the content of the Official information of the Czech National Bank on control and quality management of the insurance company's distribution channels.

Eva Nováková

## Challenging Legislative Environment for Doing Business Not Only for Insurance Companies

The author summarizes news and legislative changes in the area of regulation of insurance business. The article also deals with the new Civil Code. This new Civil Code does not introduce new regulation system but the changes are important so the author describes them in more detail.

Jan Vučka

## How Do We Conclude Contracts?

The author informs about new law – new Civil Code which introduced several changes in the process of contract conclusion.

Rodan Svoboda

## What about an Audit of Governance...

The author in his article discusses if there are enough tools and criterions to perform audit of the governance system. He reminds us what is provided in the laws and regulations. He suggest to use not only Czech laws and regulations but also European regulations and directives which often introduce what is later transposed to Czech legal system. The author then gives several examples to support his conclusions.

Chris Michael Tait, Jana Juračková, Václav Beneš

## Resistance as the target company

The article is continuation of the article in the last issue of the magazine and is part of the series of information about the COSO 2013 Framework.

Martin Trojan

## Requirements on Education of Internal Auditors in CRR ČR

The author describes the training system of internal auditors in the state allowance organisation.

Petr Cerman

## Worldwide Research about Economic Criminality

Information from the next meeting of the members of the Fraud Forum. The topic of this forum was worldwide research of economic criminality with a subtitle Economic Criminality and its Evolution.

Jiří Machát

## The Biggest Risk of Subsidized Projects – Public Tenders

The author of the article informs about most often mistakes which are made in public tendering process and increase the risk of lowering the amount of the subsidy.

Ivana Krůželová

## How We Solve It Locally

The author describes the process of setting up the new operational programmes for the structural funds of the EU for the new programming period.

Josef Vincenc

## Labyrinth – Challenge for the Auditor

Information about the workshop for internal auditors from the public sector. The topic was benchmarking.

Simona Szekely

## The Other Activities of the Internal Auditors

Results of the working group The Other Activities of the Internal Auditors at the workshop for internal auditors from the public sector. ▲



**S APLIKACÍ ČEZ ON-LINE JEDNODUŠE SPRAVUJETE  
ELEKTŘINU, PLYN I MOBIL**

Vaše energie je na prvním místě, proto pro vás stále zlepšujeme naše služby. Třeba s aplikací ČEZ ON-LINE máte kdykoliv okamžitý přehled o platbách, upravíte si výši záloh, změníte produktovou řadu, aktivujete nové služby. To vše jednoduše z pohodlí domova.

Přesvědčte se na [www.cez.cz/cezonline](http://www.cez.cz/cezonline).



# Žádné podnikání pro nás není malé



**ČESKÁ S**  
**SPORITELNA**  
Jsme Vám blíž.

Naši poradci pro podnikatele znají potřeby malých a středních firem. Stavte se u nás v pobočce a přesvědčte se, že máme komplexní nabídku i pro Vaše podnikání.