

ia
interní auditor

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ

ROČNÍK 24, ČÍSLO 4|2020 (98)

4|2020

25
CIA

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ VÁS ZVE NA MEZINÁRODNÍ KONFERENCI

BUDOUCNOST INTERNÍHO AUDITU

HODNOTA, TRANSPARENTNOST, RESPEKT

Praha 26–27/5/2021



WWW.CIIACONFERENCE.COM

GENERÁLNÍ PARTNER



SKUPINA ČEZ



Milé čtenářky, milí čtenáři,

sedím právě ve své domácí pracovně o rozměrech 2 x 2 metry. Vedle v pokoji právě probíhá online výuka dějepisu, v přízemí finišuje listopadová závěrka společně s přípravou oběda. Druhý dětský pokoj již čtvrté dopoledne zeje prázdnotou díky částečné prezenční výuce je tu najednou nějak moc velký klid (frekvence výrazu „tatíííí...“ se snížila o 80 %). Před chvílí mi skončil videohovor, pracovní košile už je zpátky na věšáku a k teplákům se vrací bavlněné tričko s krátkým rukávem. Už mě čekají pouze interní „teamsy“. Z okna pozoruji, jak do naší polabské roviny přichází první sníh.

Je to tak, opět se další rok pomalu chýlí ke konci. A jaký to byl rok? Myslím, že pro naprostou většinu z nás určitě výjimečný. Sice mám stále stejné zaměstnání, ale kolik profesí jsem si letos vyzkoušel? Domácí učitel, online auditor, kuchař, rodinný IT Helpdesk, dětský psycholog, krizový manažer, údržbář – a to i během jediného dne. Myslím, že řada z vás na tom bude podobně.

Za těch několik měsíců se toho mnoho změnilo. Pracujeme hodně z domova, trávíme mnohem více času s rodinou – to jsme si přece vždycky přáli. Jenže také zjišťujeme, že je to poměrně náročné a že ne vždy to je rodinná idyla. Začíná nám chybět pravidelný kontakt s kolegy. Absencí každodenní cesty do práce mizí jasné oddělení práce od osobního života. Važme si však těch dnů, týdnů či měsíců, které trávíme společně s našimi nejbližšími. I když si můžeme občas lézt na nervy, právě tyto okamžiky nás mohou do budoucna vnitřně hodně obohatit a naučit porozumět lépe jeden druhému.

Auditujeme na převážně dálku, ale přijde mi, že jsme našim „stakeholderům“ a auditovaným tak nějak blíž. Zjišťujeme, že za tím druhým notebookem je také člověk z masa a kostí, který má podobné radosti a starosti jako my. Najednou se nám lépe daří společně

navázat neformální notu rozhovoru. Následná klasická auditní diskuze či projednávání „červených a žlutých“ na semaforu se může odehrávat v příjemnější atmosféře než dříve.

Rok 2020 by se dal charakterizovat jako rok, ve kterém jsme se všichni museli učit zvládat komunikaci v poměrně nových podmínkách a životních situacích. Jak jsme se mohli letos několikrát přesvědčit, tak komunikovat správně a jednoznačně dobré i špatné zprávy je poměrně náročná disciplína. Rád bych nám všem proto do nového roku 2021 popřál, aby se nám tuto disciplínu dařilo úspěšně zvládat jak v osobním, tak v pracovním životě.

Přeji vám krásné Vánoce a úspěšný rok 2021. ■

*Ing. Michal Čup, FCCA, CIA
Viceprezident ČIIA*

Aktuální poznatky ČNB z kontrol nastavení vnitřních kontrolních systémů úvěrových institucí 5

Tomáš Golda, Roman Růžička

Podvody a jak se jim účinně bránit 9

Stanislav Klika

Audit bezpečnosti účtů vaší organizace na sociálních sítích 15

Jiří Čihák

Vedení orgánů veřejné správy za systém řízení rizik odpovídá, interní audit ověřuje funkčnost 23

Václav Peřich



„Harmonizace“ veřejné správy v roce 2020 26

Milena Widomská

Pravidla veřejné podpory v období pandemie covid-19 29

Libuše Bílá, Petr Solský

Česká humanitární stopa v Libanonu 34

Ivana Dingová

Noví členové 37



Předvánoční balzám na nervy 18

Hana Ondrušková

Mentoring v ČIIA 21

Michaela Kubýová



5 Tomáš Golda, Roman Růžička – Actual Findings from the Reviews of the Internal Control Systems of the Credit Institutions performed by the Czech National Bank

9 Stanislav Klika – Frauds and How to Prevent them Successfully

15 Jiří Čihák – The Audit of the Security of Your Organisation in the Social Media

18 Hana Ondrušková – Pre-Christmas Nerve Balm

21 Michaela Kubýová – Mentoring in the ČIIA

23 Václav Peřich – The Head of the Organisation Is Responsible for the Risk Management System, Internal Audit Verifies Its Functionality

26 Milena Widomská – Harmonisation of the Public Sector in 2020

29 Libuše Bílá, Petr Solský – The Rules of the Public Support in the Covid Pandemic

34 Ivana Dingová – Czech Humanitarian Track in Libanon

Aktuální poznatky ČNB z kontrol nastavení vnitřních kontrolních systémů úvěrových institucí



Roman Růžička absolvoval studium na Právnické fakultě Univerzity Karlovy. Od nástupu do ČNB v roce 2012 působil na různých pozicích v oblasti výkonu dohledu nad finančním trhem. V současnosti se věnuje vnitřním kontrolním systémům úvěrových institucí, jejich správě a řízení, a dalším souvisejícím otázkám.

Tomáš Golda absolvoval studium na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity v Brně. V dohledových sekcích ČNB pracuje od roku 1997, v současné době je ředitelem odboru kontroly finančního trhu v sekci dohledu nad finančním trhem. Zodpovídá za dohled na místě v úvěrových institucích v oblasti úvěrového rizika, tržních rizik, rizika likvidity a systému vnitřní kontroly. Certifikovaným interním auditorem je od roku 2005.

Česká národní banka se při kontrolách činnosti úvěrových institucí systematicky věnuje mj. nastavení jejich vnitřních kontrolních systémů. Prověřuje je jak ve vztahu k jednotlivým činnostem a procesům, tak v celkovém kontextu podmínek bank a družstevních záložen. Hodnotí při tom adekvátnost jejich koncepčního a systémového nastavení a předpokladů jejich řádného fungování.

Přestože úvěrové instituce obecně stále více vnímají důležitost svých kontrolních systémů, setkává se dohled ČNB i nadále s některými nedostatky v jejich nastavení. Ty občas bývají důsledkem nedostatečného zohlednění významných změn v organizaci činnosti, změny obchodního modelu, rozšíření škály poskytovaných služeb nebo skupinových vlivů, pro něž je příznačná snaha o centralizaci činností v zájmu vnitroskupinové optimalizace nákladů. Další slabiny v nastavení systému lze pozorovat u subjektů určité velikosti, akcionářské struktury anebo v souvislosti s korporátní kulturou.

„Přestože úvěrové instituce obecně stále více vnímají důležitost svých kontrolních systémů, setkává se dohled ČNB i nadále s některými nedostatky v jejich nastavení.“

Záměrem tohoto článku je zprostředkovat interním auditorům souhrnnou informaci o typologii slabín v nastavení vnitřních kontrolních systémů úvěrových institucí a jejich nežádoucích projevech, se kterými se ČNB při výkonu dohledu setkává, poskytnout jim perspektivu dohledu a případně i inspiraci při hledání přiměřeného nastavení vnitřního kontrolního systému.

Outsourcing kontrolních funkcí

Pozorovatelný trend charakteristický pro skupiny úvěrových institucí představuje vnitroskupinový outsourcing. Jakkoliv je hledání co nejhospodárnějšího modelu fungování skupin prostřednictvím vnitroskupinového outsourcingu přirozené, je třeba mít na paměti, že tyto snahy mají své nepřekročitelné normativní limity. Při přeshraničním vnitroskupinovém outsourcingu je klíčové, aby činnost byla navzdory jejímu přeshraničnímu zajištění vykonávána v kontextu lokálních specifik. Riziko, že zahraniční „matka“ zdaleka nepřizpůsobí dostatečně svou přeshraničně poskytovanou činnost lokálním podmínkám, musí být příjemcem outsourcingu řízeno. Uvedené riziko se nemusí projevit jen nepatřičně velkými prodlevami reakce outsourcingových komponent řídicího a kontrolního systému na lokální podmínky, ale i ztrátou povědomí o fungování těchto komponent na straně příjemce outsourcingu. Při takovémto uspořádání je přitom důležitá nejen role poskytovatele outsourcingu, ale i jeho příjemce. Využitím outsourcingu totiž není nijak dotčena jeho veřejnoprávní odpovědnost za řádný výkon činnosti. Od příjemce outsourcingu se tedy stále očekává jeho aktivita, iniciativa, určování dalšího směřování a určování konkrétní podoby činnosti, pravidelné přehodnocování nastaveného uspořádání, soustavné řízení rizika střetu zájmů a v neposlední řadě kontrola kvality činnosti.

Obdobně negativní projevy lze pozorovat ve větší či menší míře i u čistě lokálního vnitroskupinového outsourcingu. Následování tohoto trendu mívá poměrně často za následek podcenění nastavení (závazného) režimu poskytování outsourcingu a jeho parametrů či podcenění řízení rizika střetů zájmů ze strany jeho příjemce. Jde přitom o poměrně přirozený efekt. K rozhodnutí o tom, že ke vnitroskupinovému outsourcingu dojde, dochází typicky v rámci tzv. koncernového řízení „shora“, tj. de facto u poskytovatele outsourcingu. Přitom jak již bylo uvedeno výše, ani tato faktická okolnost nezbavuje příjemce outsourcingu jeho odpovědnosti.

ČNB tak mívá výhrady nejen k obsahu smluvního závazku, ale i k vyhodnocování přínosů a rizik outsourcingu, jakož i k míře připravenosti na jeho případné ukončení. V těchto případech nezářídka konstatuje nežádoucí oslabení postavení příjemce outsourcingu a nepatřičné omezení jeho kontroly nad přijímanou službou, jakož i nedostatečnou míru detailu úpravy vzájemných práv a povinností. Právní úprava sice připouští určité modifikace podmínek využívání outsourcingu uvnitř skupiny, avšak jen za předpokladu, že nebude dotčena účinnost řízení rizika outsourcingu jeho příjemcem.

Typickým takovým příkladem nastavení vnitroskupinového outsourcingu jsou případy vyšší koncentrace outsourcingu, kdy poskytovatel outsourcingu zajišťuje

určitou činnost (např. obchodní), přičemž zároveň ve vztahu k této činnosti poskytuje i služby kontrolních funkcí (řízení rizik, compliance, vnitřní audit). Tyto případy musejí být posouzeny z pohledu rizika střetu zájmů, a to v kontextu konkrétních navrhovaných parametrů smlouvy o outsourcingu. Uzavřená smlouva o outsourcingu musí výsledek tohoto posouzení náležitě reflektovat.

Podstatné je v tomto ohledu také zmínit, že přistoupení k outsourcingu s sebou zákonitě nese i zvýšení osobnostních požadavků na pracovníky, kteří pracují s výstupy poskytovatele outsourcingu a sledují jejich kvalitu, resp. řídí riziko spojené s daným případem outsourcingu. V závislosti na rozsahu a míře outsourcingu se tyto požadavky mohou zvýšit až na úrovni členů vedoucích orgánů úvěrových institucí. V rámci systému zajišťování vhodnosti osob (individuální i kolektivní) je třeba tyto faktory náležitě zohledňovat.

Na pozadí úvah o zahájení vnitroskupinového outsourcingu bývá snaha o optimalizaci využití pracovních kapacit. ČNB se v tomto ohledu nicméně setkává i s případy, kdy na straně příjemce outsourcingu dochází k postupné ztrátě potřebné odbornosti – typicky v oblasti pokročilých přístupů používaných k řízení rizik. Uvedené se pak může materializovat při řízení rizika spojeného s daným případem outsourcingu, jakož i v případě potřeby opětovně převzít vlastními kapacitami výkon dosud outsourcingované činnosti.

Funkce vs. útvar compliance

Je běžné, že jsou v podmínkách úvěrových institucí zřizovány útvary compliance a že jsou v organizační struktuře i správně vymežovány pracovní pozice osob ve vedení funkce compliance. Spíše výjimečně se lze setkat s nedostatkem, že by osoby ve vedení těchto funkcí nebyly členy vrcholného vedení úvěrových institucí (tzv. B-1). Častěji však ČNB konstatuje nedostatečné rozlišování mezi útvarem compliance a funkcí compliance či nedostatečné promítnutí povahy funkce compliance a úlohy jejího vedení do podmínek úvěrové instituce.

Útvary coby organizační jednotky je svěřena určitá agenda, která je v jeho působnosti koncentrovaná, a to v ideálním případě tak, že nevznikají žádné pozitivní ani negativní kompetenční spory. V případě, že do výkonu určité funkce může být zapojen jediný útvar, lze tak při určování organizačního zajištění výkonu této funkce postupovat. Tak tomu je např. v případě funkce vnitřního auditu. V případě funkce compliance, do jejíhož výkonu bývá nutně zapojeno více útvarů, tj. tato funkce je z hlediska organizačního zajištění dekoncentrovaná, takto postupovat nelze. Přesto, či spíše právě proto, je nezbytné, aby činnost funkce compliance byla napříč útvary náležitě koordinovaná. Tuto koordinaci má zajišťovat osoba ve vedení této funkce, jíž je (nejen) pro tyto účely dáván k dispozici potřebný aparát, resp. jíž je podřízen, ať už přímo, nebo zprostředkovaně, útvar compliance.

V praxi se lze stále relativně často setkat s tím, že útvar compliance, resp. osoba ve vedení funkce compliance, není dostatečně informován o tom, jaké kontroly jsou na jednotlivých úsecích nastaveny či jaké jsou jejich výsledky, a není dostatečně zapojen do nastavování těchto kontrol. Příslušné informace pak nejsou koordinovaně poskytovány ani vedoucím orgánům. Součástí těchto informací by přitom měly být i informace o personálních potřebách pro tyto účely a o míře jejich saturace. Pokud jde o monitoring právních předpisů, sledování vzájemného souladu vnitřních předpisů či jejich souladu s právními předpisy, zde ČNB významnější nedostatky běžně neshledává. V této oblasti je patrný důraz na koordinaci činnosti compliance. Oproti tomu v případě zajišťování souladu faktické činnosti s předpisy prostřednictvím vnitřních kontrol bývá situace s ohledem na nižší míru koordinace o poznání častěji méně uspokojivá.

Limitace funkce compliance

Některé otázky spadající do působnosti funkce compliance bývají, typicky z důvodu omezenosti dané interním vymezením této funkce, přehlíženy. Příkladem takové oblasti je rozdělení kompetencí mezi vedoucí orgány úvěrové instituce. ČNB se tak setkává s případy, kdy vrcholné předpisy sice v tomto ohledu vyhovují korporačnímu právu, jsou však v rozporu se zvláštní úpravou platící pro tento sektor. Sektorové právní předpisy obsahují poměrně detailní požadavky na rozdělení kompetencí

mezi řídicí a kontrolní orgány, přičemž normativně předpokládaná rovnováha bývá v podmínkách dotčených úvěrových institucí vychýlena ve prospěch kontrolního orgánu, a to cestou svěřeni předběžných kontrolních pravomocí. Konkrétně tak rozhodovací procesy předpokládají zapojení kontrolního orgánu, které je způsobilé znemožnit přijetí usnesení řídicím orgánem, a to v případech, ve kterých takovýto zásah není s ohledem na kogentní povahu právní úpravy na místě. Typicky se jedná o nutný předchozí souhlas či o nezbytné vyjádření kontrolního orgánu, bez něhož nemůže řídicí orgán rozhodovací proces ukončit (rozhodnutí o celkové strategii, dílčích strategiích, soustavě limitů, o nových produktech, organizační struktuře nebo třeba o plánování vnitřních auditů).

Neméně často zaznívá požadavek následného schválení usnesení řídicího orgánu kontrolním orgánem, aby se stalo usnesení řídicího orgánu závazným. Pak dochází k situacím, kdy pracovníci úvěrové instituce předpokládají, že vnitřními předpisy stanovený proces přijetí určitých rozhodnutí je v souladu s právními předpisy, mají za to, že dané rozhodnutí ještě nebylo přijato. Ve skutečnosti je ale s ohledem na charakter právní úpravy dodatečně schválení kontrolním orgánem bez významu a usnesení přijatá řídicím orgánem jsou již finální.

Pro úplnost je však třeba dodat, že aktivní zapojení kontrolního orgánu do určitých (např. schvalovacích) procedur se předpokládá. Je jeho povinností se kriticky a konstruktivně podílet na vnitřních záležitostech úvěrové instituce – typicky ve formě oponentních návrhů, kritických stanovisek a iniciativ. Nemůže se tak však dívat na úkor kompetencí, natož odpovědnosti představenstva. V opačném případě by docházelo k oslabení nezávislosti dozorčí rady. Oba vedoucí orgány mají v tomto ohledu svou (vzájemně) nezastupitelnou úlohu.

Dalším příkladem nežádoucího vymezení kompetencí je svěřeni kompetencí, které náleží představenstvu, generálnímu řediteli, resp. předsedovi představenstva. ČNB se setkává někdy s tím, že jedna osoba může v nadměrné míře ovlivňovat činnost či předpoklady pro činnost úvěrové instituce. Požadavek na vyváženost kompetencí a zamezení neúměrného vlivu jedné osoby (či malé skupiny osob) je přitom jeden ze stěžejních. V některých případech svěřeni přílišných kompetencí kontrolnímu orgánu bylo zjištěno i neúměrně silné postavení předsedy tohoto orgánu.

Předmětem zájmu funkce compliance tedy mají být i základní otázky správy a řízení společnosti. I v těchto otázkách je žádoucí, aby se jich přímo nebo prostřednictvím jí podřízených pracovníků angažovala osoba ve vedení této funkce.

Limitace funkce vnitřního auditu

I v současnosti, byť jde o ojedinělé případy, zjišťuje ČNB koncepční nedostatky funkce vnitřního auditu. U některých úvěrových institucí dochází k selhání při analýze rizik a následném plánování, které může vést k systematickému opominutí některých rizikově významných či povinně v určité frekvenci prověřovaných oblastí činnosti úvěrové instituce vnitřním auditem. Analýza rizik v takových případech typicky vznikala bez náležitého metodického podkladu, a to převzetím analýz zpracovaných jinými útvary bez vlastní úvahy vnitřního auditu (typicky RCSA), nebo byla nepřezkoumatelná. Periodické a strategické plány činnosti vnitřního auditu zpracováváné na základě těchto analýz pak nereflektovaly skutečnou potřebu rozsahu a frekvence prověření činnosti úvěrové instituce. V důsledku toho pak ani vlastní činnost vnitřního auditu neodpovídala potřebám úvěrové instituce.

Nedostatky byly zjištěny i ve vyhodnocování personálních potřeb pro účely vnitřních auditů. Ty se pak v některých případech promítaly i do kvality prověření určitých oblastí audit universe, typicky pak v těch případech, pro jejichž plnohodnotné prověření je nezbytná specifická odbornost. Samostatně lze zmínit i každoročně zpracováváné souhrnné zprávy vnitřního auditu o řídicím a kontrolním systému. Ty ve výjimečných případech poskytovaly zkreslenou, resp. nepodloženě optimistickou informaci

o stavu řídicího a kontrolního systému. Nepostihovaly totiž některé aspekty tohoto systému buď vůbec, nebo je sice zmiňovaly, ale nedostatečně je zohledňovaly v rámci souhrnného hodnocení stavu řídicího a kontrolního systému.

Pasivita kontrolního orgánu

Nehledě na to, že právní předpisy předpokládají vlastní kontrolní činnost kontrolního orgánu, mají se kontrolní orgány vhodným způsobem zapojovat do určování podoby vnitřního kontrolního prostředí úvěrových institucí. Kontrolní orgány nicméně někdy nevyvíjejí v tomto ohledu dostatečnou iniciativu. Nedostatečně aktivní kontrolní orgán se pak typicky spokojuje s podklady, které nejsou dostatečně detailní, věrohodné či nedávají dostatečnou míru ujištění. Paradoxně pak výstupy činnosti takto nečinného kontrolního orgánu mohou vyvolávat zavádějící dojem, že řídicí a kontrolní systém netrpí významnějšími nedostatky.

Nedostatečná rekonstruovatelnost rozhodovacích a kontrolních procesů

Základním předpokladem pro ověření souladu určité činnosti s normou je možnost skutkový stav rekonstruovat. Přestože neformalizované procesy mohou být z hlediska fungování úvěrových institucí přínosné, zůstává faktem, že jimi lze formalizované procesy pouze doplňovat, nikoliv suplovat. Pro neformalizované procesy je navíc příznačné, že postrádají auditní stopu.

Jinými slovy lze jen velmi obtížně prokazovat, že proběhly a s jakým výsledkem. V různé míře pak dochází k situacím, kdy pracovníkům úvěrových institucí nezbyvá než tvrdit, že určitá činnost probíhá, resp. že probíhá určitým způsobem. Postrádají však pro tato tvrzení potřebné důkazy, ať už v podobě metodických podkladů, či výstupů z dané činnosti. Naplňování požadavku na rekonstruovatelnost je přitom stejně důležité jak pro výkon dohledu, tak pro vlastní potřeby úvěrových institucí. Představuje totiž nejen základní předpoklad pro výkon vnitřní kontroly a pro zjednání nápravy, ale i pro zajištění kontinuity (typicky při personální obměně).

Obcházení řídicího a kontrolního systému

Naštěstí jen ojediněle se dnes ČNB setkává s tím, že dochází k obcházení vlastních pravidel úvěrové instituce doprovázenému zastíráním tohoto jednání. Ať už jde o antedatování materiálů, nebo o postupy prováděné s cílem, aby je nebylo možné prokázat, lze konstatovat, že tyto druhy jednání jsou charakteristické tím, že bývají úzce spojeny s působením jednotlivce nebo v horším případě (z hlediska dopadů i obtížnosti prokázání) úzké skupiny spolupracujících osob. Sotva je možné očekávat, že vnitřní kontrolní systém bude správně fungovat i proti tomu, kdo jej vytváří. Stěží lze také předpokládat, že ten, kdo má v úmyslu tento nástroj obcházet, nastaví jej tak robustně (procesně, kompetenčně či technicky),

aby mu to nebylo umožněno. Má-li však někdo v úmyslu takto postupovat, musí mít na paměti, že pro tyto případy je kromě standardních dohledových nástrojů vytvořen mechanismus k hlášení porušení nebo hrozícího porušení obezřetnostních předpisů. Nezareaguje-li vnitřní kontrolní systém a vedoucí orgány na interní podněty adekvátně, mají pracovníci možnost využít mechanismus ČNB. Pro výkon dohledu může jít o cenný zdroj informací.

Závěrem

Přes uvedený výčet slabin v nastavení vnitřních kontrolních systémů je zjevné, že úvěrové instituce věnují svým kontrolním systémům stále

„Úvěrové instituce věnují svým kontrolním systémům stále větší pozornost.“

větší pozornost. To se příznivě projevuje i na vývoji typologie a četnosti nedostatků v jejich činnosti. Na rozdíl od minulosti ČNB už nemusí vyvracet ani krajní názor, že její kontrolní činnost plní v podstatě pomyslnou čtvrtou linii obrany, tedy názor, že při selhání první, druhé i třetí vnitřní linie obrany je zde stále ještě „záchrana“ v podobě upozornění

od dohledu ČNB. Negativní projev tohoto přístupu byl zřejmý. Docházelo při něm ke koncepčnímu poddimenzování vnitřního kontrolního systému se všemi důsledky pro zranitelnost instituce.

I v současnosti se lze samozřejmě setkat s případy, kdy dochází k selháním, jejichž vzniku kontrolní systém nezabránil nebo které včas neodhalil. V závislosti na jejich povaze, příčinách, důsledcích a dalších okolnostech ČNB citlivě volí přiměřenou dohledovou reakci. Pro většinu nedostatků není třeba zahajovat správní řízení. Instituce samy, a často ještě před skončením kontrol, přijímají opatření vedoucí k nápravě stavu. ČNB postupuje formou správních řízení u nedostatků vykazujících vyšší míru závažnosti a při zohlednění okolností případu. Lze přitom shrnout, že případů, kdy dochází k nápravě, aniž by postup dospěl do fáze zveřejněného rozhodnutí, je naprostá většina. Není proto překvapivé, že úplnou představu o poznacích dohledu ČNB v této oblasti nelze získat pouze ze zveřejňovaných informací. Konečně i pro účely tohoto článku byly dohledové poznatky sepsány tak, aby se s nimi čtenář mohl blíže seznámit, a přitom si je nemohl spojit s konkrétní úvěrovou institucí. ■



PODVODY

a jak se jim účinně bránit

Mgr. Stanislav Klika, CRMA, CIPP/E, CIPM

Director, Risk Advisory Services

BDO Audit s.r.o.

Stanislav.Klika@bdo.cz

Podvodníci používají stále sofistikovanější metody, jak někoho napálit. S rozvojem elektronizace a digitalizace se objevují stále nové hrozby, a to často tam, kde na ně organizace nebyly dosud připraveny. Vědomí zranitelnosti tíží nejen vrcholové manažery, ale také interní auditory, jejichž posláním je přispívat k ochraně a zvyšování hodnoty organizací. V tomto článku se proto budu zabývat praktickými přístupy pro prevenci, detekci a šetření podvodů.

Pro účely interního auditu můžeme podvod definovat jako jakýkoliv úmyslný čin, který vede k získání neoprávněných výhod pro jednotlivce nebo organizaci. Podvodu se mohou dopustit jak vlastní zaměstnanci, tak vrcholové vedení společnosti nebo subjekty z vnějšku (např. skuteční či fiktivní dodavatelé).

Podvodům všech kategorií samozřejmě svědčí nedostatečné kontrolní prostředí nebo nedokonalé procesy. Kontrolní mechanismy však nemusí podvodu vždy

zabránit. Pokud se totiž spolu domluví zaměstnanci zastávající různé role při schvalování transakcí, mohou kontroly obejít.

A jak vlastně mohou takové podvody vypadat? Jaké jsou motivy podvodníků? A jak dokázali ostatní oklamat? Na následujících řádcích vás provedu skutečnými případy, s kterými jsme se v rámci naší praxe setkali.

První příběh – „Zamilovaná účetní“

Náš první reálný příběh se týká účetní ve středním věku. Tato účetní pro svého zaměstnavatele pracovala po mnoho let a firma s ní byla spokojená. Měla pověst spolehlivé a pečlivé pracovnice a nikdo si neuměl finanční oddělení bez ní představit. Málokdo však ale věděl, že účetní trpěla depresemi a cítila se velmi osaměle.

Jednoho dne účetní oslovil prostřednictvím e-mailu cizí muž. Tvrdil, že žije ve Velké Británii a pracuje jako státní zaměstnanec. Korespondence pokračovala. Muž postupně vzbudil v účetní důvěru a sympatie. Ty ze strany účetní časem přerostly do romantických představ, až nakonec muž požádal účetní o ruku. Přestože se nikdy neviděli, zamilovaná účetní nadšeně souhlasila. Konečně se o ni někdo zajímal.

Muž vylíčil, jak chystá svatbu a jak buduje jejich nové společné hnízdečko lásky. Bylo by to snad téměř dokonalé, pokud by se nevyskytla „drobná“ překážka. Muž si začal stěžovat, že mu

docházejí peníze a že bez nich nestačí včas všechno přichystat. Přemluvil účetní, aby mu poslala peníze. Ta samozřejmě tolik peněz neměla. Zneužila tak svého postavení u zaměstnavatele a peníze zaslala z firemního účtu.

Náklady na fiktivní stavbu však dále rostly. Účetní tak muži posílala další a další částky. Platby účtovala na neaktivní dodavatele, aniž by byly založeny na příchozích fakturách. Podezřelého jednání si povšimnula dokonce Česká národní banka. Zaslala společnosti dopis, kde se snažila firmu varovat, že zaslání takového objemu peněz na účet soukromé osoby není zcela obvyklé. Vedení však vyřízením dopisu nepověřilo nikoho jiného než naši známou účetní.

Aby toho nebylo málo, podivné transakce zaujaly také controllera společnosti. Svoje zjištění adresoval vedení společnosti. Se zlou se však potázel. Vedení mu přikázalo, aby účetní nechal na pokoji. Podle jejich názoru si nemohli v důsledku domnělého obvinění dovolit ztratit tak spolehlivou a pracovitou zaměstnankyni. Než bylo konečně podvodné jednání zamilované paní účetní odhaleno, vyšplhala se celková škoda na závratných 130 milionů Kč. Z velké lásky zbyly účetní jen oči pro pláč a trestní obvinění.

A proč k podvodu vlastně mohlo dojít? Ve firmě bylo slabé kontrolní prostředí. Nebyly zde dostatečně odděleny neslučitelné odpovědnosti – účetní mohla zadat platby a současně o nich

vést záznamy. Vedení také nezavedlo systematický reporting a systém dohledu. Místo toho, aby trvalo na řádném vyšetření podezřelého chování, raději kvůli domnělému klidu na pracovišti vše smetlo ze stolu.

Druhý příběh – „Ochotná asistentka“

„Hrdinkou“ dalšího případu je mladá asistentka pracující ve strojírenské společnosti. Firma pravidelně vysílala montéry na stavby do zahraničí. S tím se pojilo také pravidelné vyúčtování cestovních nákladů. Unavení pracovníci papírování zrovna neholdovali a s důvěrou využili ochoty sympatické asistentky. Ta se jim nabídla, že za ně cestáky vyplní. Zatímco si montéři mysleli, jakou jim slečna dělá službu, ta vesele falšovala doklady a obohacovala se z firemních peněz. Vychytralá asistentka založila svou metodu na vytváření nových dokladů. Vyměnila např. fakturu v hodnotě 100 EUR za falešnou v hodnotě 150 EUR. Falšovala také podpisy montérů.

Vytvářela také chaos, aby její chování zůstalo nepovšimnuto. Nedodržovalo se tak jednotné období, za které se vyúčtování provádělo. Některé platby šly v hotovosti, jiné bankovním převodem. Každý montér to měl nakonec jinak. Montéři si proto začali stěžovat. To vedlo k odhalení podvodu.

A finální účet? Asistentka si přišla na pěkné 3 milióny Kč. I zde selhala vnitřní kontrola. Slabé kontrolní prostředí a nedostatečný monitoring přispěly k pořádné díře do rozpočtu.

Třetí příběh – „Co je doma, to se počítá“

Poslední skutečný případ je připomínkou toho, jak důležité jsou mechanismy pro ošetření střetu zájmu a pro účinný dohled nad transakcemi. V tomto příběhu hraje hlavní roli asistentka ředitele významné společnosti.

Ředitel trávil v důsledku náročné práce dlouhé dny v kanceláři. Postupně se sblížil se svou atraktivní asistentkou. Fakt, že asistentka je milenkou ředitele, byl ve společnosti veřejným tajemstvím.

Milenka si časem začala všimnout, že se k ní její kolegové chovají jinak a že si nikdo nedovolí ji kritizovat nebo kontrolovat. Bohužel měla asistentka na starosti také firemní pokladnu. Začalo to pár drobnými nákupy. Postupně se objem utracených peněz zvyšoval, jak rostla představa asistentky o vlastní nepostihnutelnosti.

A jak postupovala? Vydávala peníze bez pokladních dokladů a náklady se účtovaly jako „repre“. Někdy si dala práci a vyhotovila falešný účetní doklad. Uvedené služby nebo zboží na dokladech však neměly logiku. Např. typ služby nekorespondoval s příslušným druhem dodavatele. Než se na její počínání přišlo, asistentka si v důsledku „udělala radost“ za 2 milióny Kč.

Mechanismy pro snížení rizika podvodu

Z předchozích skutečných případů je zřejmé, že riziko podvodu nelze brát na lehkou váhu. Jak tedy řídit toto riziko? Jaké kontroly je možné zavést?

Existuje více různých možností, jak přistoupit k rizikům: od akceptace rizika až po ukončení riskantní činnosti. Vždy bude záležet na míře rizika a ochotě zainteresovaných osob riskovat. Konkrétní kultura řízení rizik může mít podstatný vliv také na to, jak ve firmě bude vnímáno riziko podvodu a jak se k němu firma postaví.

Riziko podvodu by v každém případě nemělo být opomíjeno. Jaké kontrolní mechanismy tedy přispívají ke snížení rizika podvodů?

Opatření pro prevenci podvodů

Tyto kontroly jsou navrženy tak, aby zamezily nebo omezily možnost vzniku podvodu a zajistily požadované chování. Jde např. o oddělení neslučitelných pravomocí, kontroly přístupů a schvalovací postupy, metodiky a různá další pravidla – např. protikorupční program a etický kodex. Součástí těchto mechanismů by měl být pravidelný trénink zaměstnanců.

Opatření pro detekci podvodů

Účinná detekce může pomoci ke zmaření zamýšleného podvodného jednání ještě v jeho zárodcích nebo alespoň k případnému snížení dopadů již spáchaného podvodu. Tento typ kontrolních mechanismů slouží k odhalování výskytu podvodů. Mezi tyto opatření patří např. zprávy o výjimkách a chybách, vyúčtování, kontrolní součty, inventury a kanály pro přijímání oznámení o podezření na podvodu – tzv. etické linky.

V případě, že jsou zjištěny skutečnosti nasvědčující podvodnému jednání, měla by firma reagovat a toto podezření prošetřit. Na základě tohoto šetření mohou být získány důkazy pro případné vymáhání vzniklých nároků ze škod a přijata nápravná opatření pro zmírnění rizika v budoucnu

(„lessons learned“). Včasné jednání také může zmírnit další negativní dopady, jako je poškození reputace. Společnosti často v této souvislosti řeší dilema, zda vše ututlat, nebo čelit možným následkům prozrazení vyšetřování. Zametání pod koberec se však může z dlouhodobého hlediska ukázat jako kontraproduktivní.

Prevence podvodů

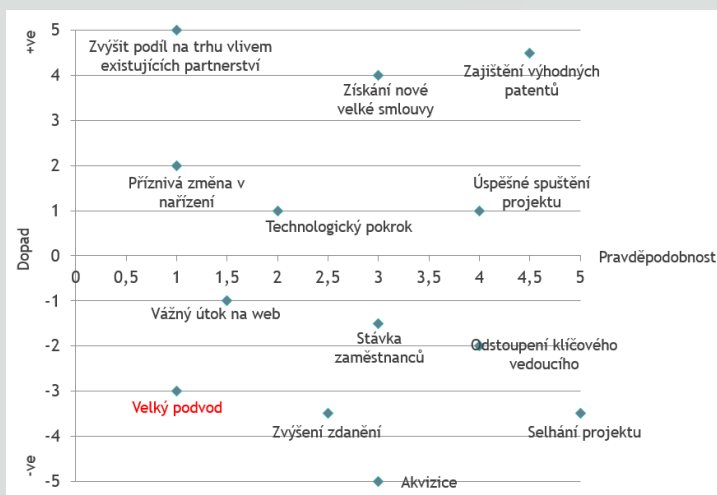
Základním nástrojem pro prevenci podvodů je účinný vnitřní kontrolní systém. I když má svoje limity, zůstává základní zbraní v boji proti podvodům. Pokud není vnitřní kontrola dostatečná, podvodník může zneužít její slabiny. Z hlediska cílů vnitřního kontrolního systému se mohou podvody projevit následovně:

- efektivnost a účinnost operací např. zvýšené náklady v důsledku způsobených škod, nedosažení stanovených cílů,
- spolehlivost výkaznictví – např. nadhodnocené tržby z důvodu nárokování výkonnostních odměn,
- soulad s legislativou, ostatními předpisy a smlouvami – např. nedodržení závazných postupů a z toho plynoucí sankce, poškození reputace a vztahů s klíčovými stakeholdery.

Jednou z podmínek opravdu účinné prevence podvodů je úroveň etického klimatu v organizaci. Pokud vedení toleruje prohřešky, nebo dokonce samo stanovená pravidla porušuje, nelze očekávat, že se ostatní zaměstnanci budou chovat lépe. Tzv. „tone at the top“, příklad, který vedení dává, může výrazně ovlivnit chování ve firmě.

Mezi běžné kontrolní mechanismy pro prevenci chyb či podvodů patří oddělení neslučitelných zodpovědností, resp. pravidlo kontroly čtyř očí. Oddělena by měla být zodpovědnost za uchování aktiv, za schválení použití aktiv a za vedení záznamů o aktivech. V menších organizacích s menším počtem pracovníků může být obtížnější tohoto rozdělení dosáhnout. Organizace by však měly usilovat o maximální implementaci tohoto principu, případně kompenzovat nedostatky jinými kontrolními mechanismy.

Firmy musí dále dbát na to, aby byla citlivá místa obsazována spolehlivými zaměstnanci. Pokud je přijímána např. nová pokladní, je legitimní požadovat předložení čistého trestního rejstříku. Tyto postupy by měly



Riziko podvodu, zdroj: CRMA Study Guide Book, překlad BDO

být nastaveny v souladu s legislativou pro ochranu osobních údajů a s ohledem na rizika spojená s danou pozicí.

Zaměstnanci by měli být také pravidelně proškolení. Školení by mělo zahrnovat firemní hodnoty a zásady chování v organizaci, postupy spojené s prevencí podvodů a praktické příklady situací, do kterých se zaměstnanci mohou dostat. Jak reagovat na nabídku úplatku? Jak si poradit s podvodnou fakturou? Jak se nenechat napálit podvrženým e-mailem? To vše je možné do tréninku zahrnout. A jakou formu by mělo školení mít? Společnosti mají mnoho různých možností. Nákladově efektivní a v dnešní době bezesporu praktickou variantou je e-learning.

Nezastupitelným pomocníkem v boji proti podvodům je samozřejmě také interní audit. Svým metodickým přístupem pomáhá zlepšovat systém řízení rizik, řídicí a kontrolní procesy a řízení a správu organizace. Mezinárodní standardy auditorům ukládají, aby se v rámci své práce rizikem podvodu zabývali.

Detekce podvodů

Preventivní mechanismy nemusí v konkrétních případech podvodům zabránit. Proto by měly organizace zavést postupy, které umožní podvody odhalovat. Existuje více postupů, kterými lze podvody odhalit. Společnosti by tyto přístupy měly vhodně kombinovat tak, aby vybalancovaly přínosy a vynaložené náklady. Jedním z efektivních nástrojů detekce podvodů a nežádoucího jednání je tzv. etická linka.

Etická linka

Etickou linku si lze představit jako různé kanály a postupy pro přijímání, evidenci a šetření oznámení o porušení závazných pravidel. Smyslem etické linky je umožnit oznamovatelům (tzv. whistleblowerům) využít interní kanál namísto předání informací externím kontrolním orgánům. Firma tak může včas zjistit podvodné chování, přezkázat je a zabránit dalším škodám, včetně poškození reputace nebo uložení sankce. Na základě obdržení oznámení může firma realizovat nápravná opatření, které zabrání obdobným nežádoucím jevům v budoucnu.

Již dnes mají některé firmy nebo veřejné organizace povinnost zavést vnitřní kanál pro oznamování protiprávního jednání. Do budoucna se tato povinnost rozšíří v podstatě na všechny středně velké a velké podniky a organizace (firmy s více než 50 zaměstnanci, veřejný sektor atd.). Tyto požadavky vyplývají z nové evropské směrnice. Ministerstvo spravedlnosti nedávno předložilo vládě návrh zákona o ochraně oznamovatelů, který tuto směrnici transponuje.

Podle této nové právní úpravy budou muset povinné osoby zavést postupy a bezpečné kanály pro přijímání a šetření oznámení – tzv. vnitřní oznamovací systém. Součástí těchto postupů musí být také opatření k ochraně totožnosti oznamovatelů. Firma bude muset také určit osobu, která bude za přijímání a prošetřování oznámení odpovědná. Volba formy oznámení je v podstatě

Nyní si zopakujeme, co jste se dosud naučili. Obdrželi jste výzvu k zaplacení faktury po splatnosti s tím, že pokud nebude dluh uhrazen, přistoupí dodavatel k soudnímu vymáhání nezaplacené pohledávky. Co uděláte?

Ihned zadám příkaz k úhradě.

V první řadě platí, že řešit úhradu pohledávky by měl pouze ten zaměstnanec, který je k takové činnosti oprávněn podle vnitřních předpisů. Takový zaměstnanec by měl nejprve ověřit pravost emailové adresy a zda je daný subjekt dodavatelem společnosti . Na podvodný email vás mohou upozornit také chyby v textu nebo neobvyklé skutečnosti uváděné v emailu. Může jít např. o požadavek zaslat nebo zadat prostřednictvím odkazu určité údaje. Škodlivý software se také může ukrývat v příloze emailu. V případech, kdy narazíte na některé z těchto podezřelých skutečností, ihned informujte IT oddělení

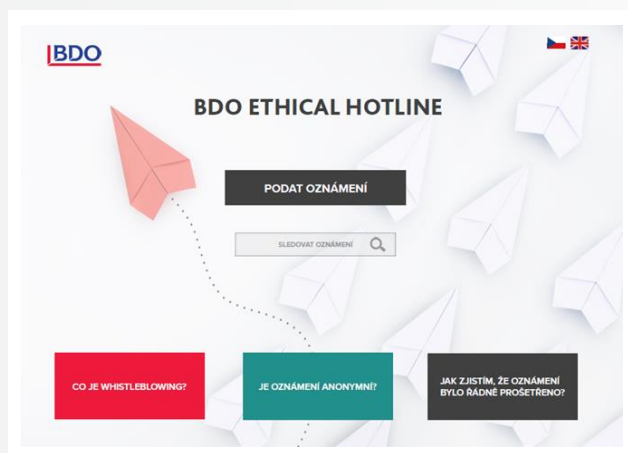
Odeslat

Příklad školení formou e-learningu,
zdroj: BDO Academy

na samotném oznamovateli – organizace musí umožnit přijímat oznámení písemně i ústně. Whistleblower má dále právo být informován o závěrech šetření do třiceti dnů ode dne přijetí oznámení.

Byť nelze oznamovatelům zakázat využití v zásadě jakoukoliv formu podání, je výhodné oznamovatele motivovat k použití organizací preferovaných kanálů. Tato určitá centralizace může firmě pomoci mít jednotlivá oznámení více pod kontrolou, snáze sledovat lhůty a chránit osobní údaje oznamovatelů. Efektivní možností, jak usnadnit příjem oznámení a motivovat oznamovatele k využití vnitřního oznamovacího systému organizace, je snadno dostupná a uživatelsky přívětivá internetová aplikace.

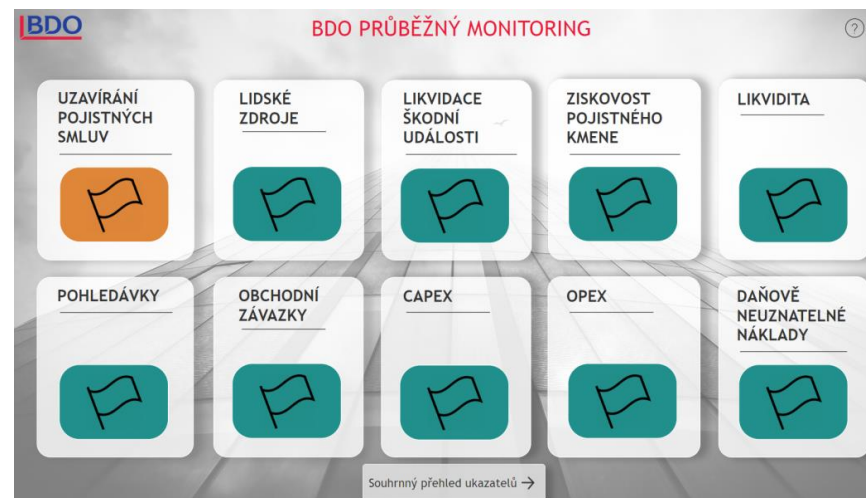
Vnitřní oznamovací systém může povinná osoba zajistit sama s využitím interních zdrojů nebo prostřednictvím externího partnera.



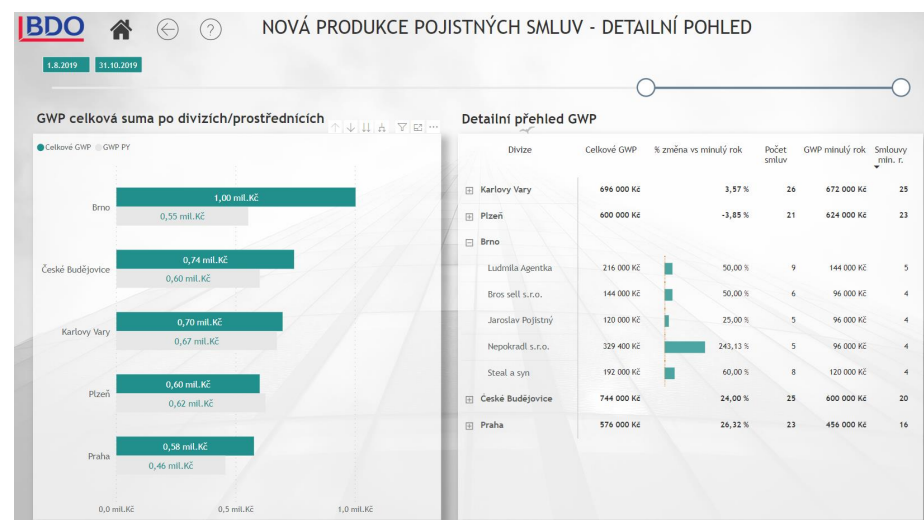
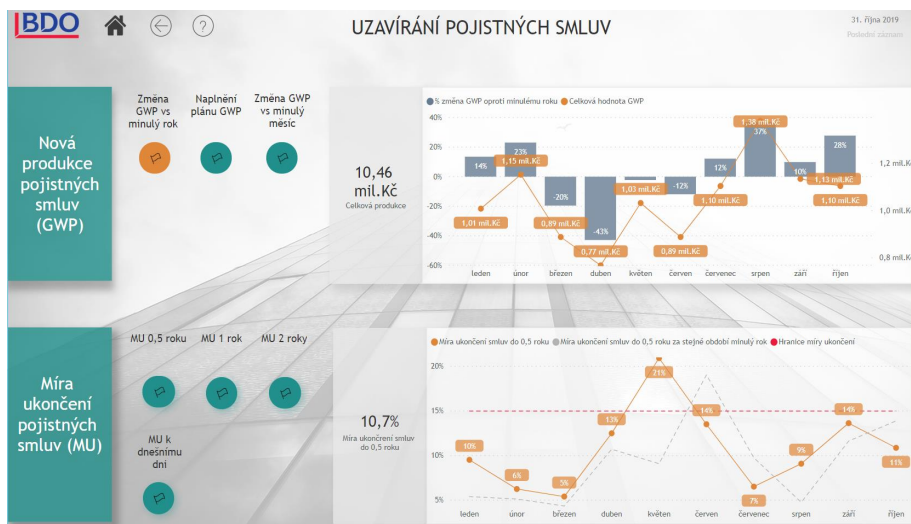
Příklad internetové aplikace – BDO Ethical hotline

Průběžný monitoring transakcí

Další efektivní metodou, jak detekovat podvody, je průběžný monitoring transakcí. Jedná se o interní proces, který na průběžné bázi dohlíží nad účetními praktikami, rizikovými kontrolami, compliance, informačními systémy a business procesy. Vedení či auditor dostává automatizovaná upozornění ve formě alertů na zvláštnosti vývoje jednotlivých indikátorů a tyto zvláštnosti dále zkoumá. Na následujících obrázcích je uveden příklad využití metody průběžného monitoringu transakcí pro odhalování podvodů. Ukázka je vztažena k oblasti uzavírání pojistných smluv. Vybrané oblasti jsou stanoveny na základě audit universe a analýzy rizik. Již v rámci úvodní obrazovky auditor jasně vidí, že došlo k odchylce v oblasti uzavírání pojistných smluv.



Příklad průběžného monitoringu transakcí, zdroj: aplikace BDO Průběžný monitoring



Příklad průběžného monitoringu transakcí, zdroj: aplikace BDO Průběžný monitoring

Detail náhledu na danou oblast odhaluje, že došlo k výraznému nárůstu nově uzavřených smluv oproti minulému období – v říjnu o 28 %.

Auditor může zkoumat tuto odchylku ještě ve větším detailu, a to podle regionu a pojistného zprostředkovatele. Zjistí, že v případě zprostředkovatele „Nepokradl s.r.o.“ došlo k významnému nárůstu během vybraného období.

Poté již může auditor zkoumat konkrétní smlouvy uzavřené pojistným zprostředkovatelem „Nepokradl s.r.o.“, u kterých bylo identifikováno nezvykle vysoké pojistné. Je zřejmé, že ačkoli se jedná o životní pojištění, je uzavřeno více smluv na jednoho pojistníka, a to s neobvykle vysokým pojistným. Nyní si tedy auditor může otevřít jednotlivé smlouvy k ověření. Celý proces vyhledání, včetně průzkumu dat v systému, zabral jen několik minut.

Jak je z uvedeného příkladu patrné, nástroje průběžného sledování transakcí mohou usnadnit včasnou detekci podvodů a jejich další šetření. Automatizace může také uvolnit zaměstnancům ruce a umožnit jim zaměřit se na činnosti, na které doposud nezbýval čas. Výhodou je i práce s celou populací dat v reálném čase bez nutnosti žádat o jednotlivé podklady.

AUDIT BEZPEČNOSTI ÚČTŮ VAŠÍ ORGANIZACE NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH

Hledáte téma auditu do příštího auditního plánu? A už jste auditovali bezpečnost účtů vaší organizace na sociálních sítích?

Národní úřad pro kybernetickou bezpečnost (NÚKIB) vydal téměř před rokem sadu Doporučení pro správu sociálních sítí. Řada organizací už na jejich základě provedla interní zhodnocení své úrovně maturity práce se sociálními sítěmi, jakožto nástroji pro Public Relations a Human Resources, a nyní se začínají diskutovat výsledky.

„Profil na sociální síti často tvoří významný oficiální reprezentační prostor společnosti.“

Ing. Mgr. Jiří Čihák
Specialista interního auditu IT

V současné době pracuje pro jednu z největších českých bank v oblasti interního auditu. Předchozí zkušenosti získal ve společnosti tzv. velké čtyřky, kde se věnoval externímu forenznímu auditu a v instituci veřejné správy v oblasti IT.

Dokument NÚKIB, publikovaný v režimu doporučení, čítá 18 návodných otázek k pokrytí problematiky zajištění bezpečnosti účtů organizací

na sociálních sítích. Ze strany organizace, a především interního auditu, jde o vítanou inspiraci. Této oblasti se totiž u řady organizací dosud nedostává pozornosti, jakou si zaslouží.

Doporučení pro správu sociálních sítí tak nabízí námět na technicko-organizační audit v oblasti PR a HR. Účty na sociálních sítích totiž využívá řada organizací právě pro správu svých vztahů s veřejností a nábor lidských zdrojů. Jedná se především o Facebook (typicky PR), Twitter (PR), LinkedIn (HR), Instagram (PR) a YouTube (PR). Společnosti působící na východních trzích pak využívají síť VKontakte.

Profil na sociální síti často tvoří významný oficiální reprezentační prostor společnosti a jeho případné zneužití představuje zásadní

zásah do reputace organizace. Proto by zabezpečení přístupových údajů mělo mít stejnou úroveň, jako je tomu u ostatních účtů společnosti. Rozdíl je však v tom, že platforma sociální sítě nepatří do sféry vlivu a technického nastavení vaší organizace. Vy jste pouze uživatelem a míra zabezpečení, respektive možností zabezpečení daného účtu, je v cizí moci.

„Vy jste pouze uživatelem a míra zabezpečení, respektive možností zabezpečení daného účtu, je v cizí moci.“

Útočník bývá interního i externího původu a typicky publikuje nežádoucí obsah na firemní profil. V lepším případě pouze znemožní přístup k profilu bez jeho dalšího zneužití. Celková repatriace a znovuzískání kontroly nad účty organizace může být různě dlouhý proces, ve kterém záleží zejména na vašem vztahu s poskytovatelem dané platformy a jeho byznysovém a procesním setupu, např. zda

má své zastoupení v Česku. Po dobu vašeho jednání a prokazování oprávněnosti, jež podle požadavků dané platformy trvá různě dlouho, má útočník/pachatel stále možnost škodit na vašem profilu a vaší reputaci.

Z pohledu auditu lze provést compliance kontrolu s předloženými doporučeními nebo na těchto doporučeních postavit vlastní auditní obsah.

Mezi základní (a zásadní) otázky, na které je třeba se ptát, patří:

V oblasti Prevence a konsolidace:

- Jaké máme účty na sociálních sítích? (A to nejen ty aktivní, ale i ty, které držíme jako prevenci proti jejich zneužití, typicky napodobeniny jména naší společnosti.)
- Jak jsou tyto oficiální účty odlišené od eventuálních neoficiálních účtů (haterských/trollích/dezinformačních)?
- Máme zavedenou jednoznačnou a čitelnou unifikaci názvů našich účtů napříč portfoliem používaných sociálních sítí? (Typicky jednotný název napříč sítěmi.)
- Kdo všechno má (a měl) k těmto účtům přístup a zná (znal) současná hesla?
- Pokud to daná platforma umožňuje, je využívána dvoufaktorová autentizace?
- Na koho jsou nastavena záložní telefonní čísla, e-maily a celkový mechanismus druhého faktoru?
- V případě personálních změn, neodejde mi znalost hesla společně s odcházejícím zaměstnancem?
- Kdo je oprávněn publikovat příspěvky? (A odpovídá toto oprávnění nastavení přístupových oprávnění?)

Za oblast procesní hygieny hesel:

- Je po každém odchodu zaměstnance změněno heslo nebo odebrána jeho přístupová práva?
- Mění se hesla v průběhu času? Nejsou hesla identická napříč účty?

K oblasti Recovery:

- Známe postupy, jak rychle postupovat v případě ztráty kontroly nad vlastními účty? A to i mimo pracovní dobu? Jsme-li velká korporace, máme horkou linku na zastoupení dané sociální sítě v Česku?
- Jak máme naplánované postupy pro eventuální dementování nepravdivých informací, publikovaných na našich zneužitých profilech směrem k zákazníkům a veřejnosti?

Jedním specifickým účtu sociální sítě totiž je, že osoba, která k němu má přístup, skrze něj vystupuje jako společnost, nikoliv jako její zaměstnanec (jako například v případě zneužití korporátního e-mailového účtu). Dopady publikovaných informací tak mohou být výraznější a hůře vyvratitelné především v případě, kdy je převzímou média.

Přístup k účtu však bývá obdobný přístupu k e-mailu a často je možné se k němu připojit například ze služebního telefonu, z domova, dovolené a dalšími způsoby se zvýšeným bezpečnostním rizikem pro endpoint.

Téma obsahuje řadu dalších problematických oblastí, po kterých je vhodné se ptát, avšak najít řešení snadno kompatibilní s byznysem může být obtížnější.

- Jak je řešeno riziko promíchání obsahu soukromých účtů a účtu společnosti na jednom zařízení, typicky mobilním telefonem?
- Dochází k outsourcingu PR a marketingu na externí agenturu? Jak je u ní zajištěna bezpečnost vašich účtů?
- Jak je bezpečnostně-procesně operováno s účty těch sítí, jež nenabízejí dvoufaktorové ověření?
- Probíhá kontrola publikovaných příspěvků? (Před jejich publikací nebo průběžně?)

Mezi nálezy, které možná identifikujete, může patřit (a podle vašeho přístupu k internímu auditu se na ně buď těšíte, nebo doufáte, že je nenaleznete):

- Vaše společnost má registrovaný účet na sociální síti na e-mailovou adresu uživatele, který již ve vaší společnosti nepracuje. (V lepším případě pracuje jen na jiném oddělení.)
- Dtto pro telefonní číslo – druhý faktor je nastaven na telefonní číslo mimo působnost vaší organizace, typicky soukromé telefonní číslo nebo číslo bývalého zaměstnance, kterému bylo uvolněno.
- Máte nastavené heslo, které není doplněno dodatečnou dvoufaktorovou autentizací a které pravděpodobně znají osoby, které již nepracují ve vaší společnosti.
- Obecně neměňte hesla po odchodech zaměstnanců, kteří tato hesla znali.
- Credentials pro přihlášení k účtům na sociálních sítích vaší společnosti zná naopak jen velmi úzký okruh osob, typicky jedna nebo dvě, a vy nemáte zajištěny záložní záznamy/přístupy k účtům.
- Neexistuje u vás jasný, rychlý a srozumitelný plán postupu pro remediaci krizové situace spojené se zneužitím účtů na sociálních sítích vaší společnosti. Typicky, teprve až identifikujete zneužití účtu, začnete zjišťovat, jak postupovat v procesu zpětného získání kontroly, a nemáte plány, jak dementovat a uvádět na pravou míru eventuální poškozující zprávy publikované na profilu vaší společnosti. Proces bude zdlouhavý, pomalý a neefektivní.

Pokud tedy hledáte nové a neotřelé téma k auditu na rok 2021, kterým byste se rádi blýskli a pozvedli bezpečnostní kulturu vaší společnosti, oblast bezpečnosti účtů na sociálních sítích může být právě tím tématem, jež jste možná ještě nepodrobili auditnímu zkoumání. Pokud je pro vás relevantní, může vás a vaše kolegy inspirovat. ■

MODEL TŘÍ LINÍ V NOVÉM HÁVU

VYJDE V LEDNU 2021

Asi před dvaceti lety spatřil světlo auditorského (a byznysového) světa nenápadný obrázek, který se snažil popsat vztah managementu všech stupňů, interního auditu a spřátelených ujišťovacích funkcí i správních orgánů k rizikům. Dostal jméno „Model tří linií obrany“ jako jistá parafráze střetu rizika a kontrolního mechanismu. V druhé dekádě jeho existence se začaly ozývat kritické hlasy, že nevystihuje situaci zcela přesně. Zdálo se, že nejvíce vadí „defenzivita“ tohoto modelu.

Pod taktovkou IIA, v polovině letošního roku, byl představen inovovaný pohled na vzájemné interakce klíčových rolí, které se podílejí na řízení rizik v organizaci. Překvapivě jen s lehké inovovaným názvem, takže to vypadá, že je mezi námi nový sub-brand.

Autoři aktualizace zasáhli jak do původní struktury modelu, v níž své myšlenky prezentují, tak i do jeho obsahu. To vše se zřejmou konzistencí se současnými změnami paradigmatu interního auditu, kdy se nemusíme bát využívat kompetenci interních auditorů i k jiným formám přidávání hodnoty než jen k ujišťovacím aktivitám. Samozřejmě to není ohrožení základních atributů – objektivity, autority a důvěryhodnosti – interního auditu. Zároveň dokument ponechává dostatek prostoru pro adaptaci popsanych principů na konkrétní podmínky různých organizací.

Na počátku roku 2021 budete mít k dispozici text inovovaného Modelu tří linií v českém překladu. Předpokládáme, že tento dokument vyvolá další diskusi, poznámky, připomínky, ať už k samotné koncepci a prezentaci modelu, nebo otázky spojené s aplikací těchto tezí v konkrétních případech.

Autoři překladu budou rádi za vaše reakce. V prvním čtvrtletí 2021 plánujeme uspořádat diskusní večer na toto téma. Pokud se vám ale nebude chtít čekat, pište hned.

Do nového roku s novým Modelem ©.

Pavel Vácha
ředitel interního auditu ČEPS, a.s.



Aktualizace modelu Tří linií obrany



Ing. Hana Ondrušková

Hanka Ondrušková vede především semináře zaměřené na komunikaci, typologii osobnosti, time management a prezentační dovednosti. Od roku 2006 pracuje v oboru a spolupracuje se vzdělávacími společnostmi, státními institucemi, bankami i s nadnárodními soukromými firmami a vyučuje komunikaci na VŠE v Praze.

PŘEDVÁNOČNÍ BALZÁM NA NERVY

Po letošním dramatickém roce se není co divit, že mnozí mají trošičku pocuchané nervy, a dá se očekávat, že se to může projevit i o svátcích v kruhu nejbližších. Proto jsme se rozhodli, nabídnout vám pár osvědčených tipů na co nejklidnější Vánoce. Následující řádky jsou malou ochutnávkou z kurzu Balzám na nervy, který pro vás chystáme hned v lednu nového roku.

BLBCEM NENÍ NIKDO SCHVÁLNĚ¹

Jeden z největších stresů vůbec pochází překvapivě z lidí. Už jste si toho všimli? Může nás zlobit nefungující technika, kapající kohoutek a vylitá káva, ale nejvíc ze všeho nás obvykle „štvou lidi“. Mnozí si už dokonce vybudovali určitý typ alergie, který se zhoršuje s přibývajícím počtem jedinců druhu homo sapiens v bezprostřední blízkosti. Vzpomeňme si na přeplněný supermarket a připustíme, že tohle občas cítíme všichni. Otázka zní, co s tím?

Možná nejdůležitější zjištění, které potřebujeme, když máme všech plné zuby je, že oni nám to opravdu nedělají schválně. Zvláště ne ti, kteří nás mají rádi. To neznamená, že nás ti nejbližší nedokážou taky nejvíc vytočit. Problém spočívá v několika záłudnostech lidské mysli. Zmíňme alespoň dvě.

I když to tak mnohdy nevypadá, každý prostě dělá, jak nejlíp umí. Člověk je odsouzen k tomu, že i když je sebechytřejší a sebezkušenější, víc věcí mu nedochází, než dochází. Nikdo

¹ Omlouváme se všem za jadrný výraz, ale autorka si nedala říct a trvala na tom, že toto označení „prostě sedí“.

nemá takovou kapacitu mysli, aby mu všechno „docvaklo“. A ti skutečně moudří si to dokonce uvědomují. Dva takoví moudří pánové, David Dunning a Justin Kruger, se na tuto tematiku zaměřili a po dlouhých výzkumech jim vyšlo jednoduché zjištění – člověk prostě neví to, co neví.² Tuna drobností, kterými nám druzí lezou na nervy a kterými my lezeme na nervy jim, jsou bohužel pod rozlišovací schopností nás všech. Slova „jak mi to mohl udělat, když přece ví, že ...“ jsou vlastně

A jako by to samo o sobě nestačilo, ještě ke všemu je náš mozek nastaven tak, že se jen obtížně smiřuje s myšlenkou nahodilosti. Mozek přirozeně hledá za vším úmysl. Takže pokud nám druhý něco provede, protože danou věc prostě nedomyslel, naše hlava už za tím vidí schválnost a v duchu už ho cupujeme a stavíme mu šibeničku. Schválnost je vyhrazena rozverným dětem a zavilým nepřátelům. Všichni ostatní mají příliš plnou hlavu vlastních problémů, než aby vymýšleli, jak vás potrápít.

„Jakmile přestaneme trvat na absolutní dokonalosti, potom i cesta za vlastním štěstím bude mnohem snazší.“

nesmysl. Lidem toho prostě spoustu nedojde. A pokud se o tom chcete přesvědčit, zkuste udělat následující – zaveďte si „list svých ničemností“, kam si zaznamenáte všechno, čím jste prokazatelně někoho namíchli, přesto, že jste to vůbec nemysleli zle. To člověka vystřízliví.

Jakmile nás popadnou myšlenky na to, že nám druzí dělají věci schválně a že přesně víme, co tím sledují, je potřeba okamžitě užít protilek. „Pokud si myslíte, že rozumíte všemu, co se kolem vás děje, pak tonete v beznadějném zmatku.“³

Sečteno a podtrženo, až vám zase potečou nervy z lidí kolem, zkuste si vzpomenout na dvě polehčující okolnosti, které jsou mimochodem potvrzeny nejnovějšími výzkumy neurovědy a evoluční psychologie. „Oni se snaží, jak nejlíp umí.“ a „Oni to mysleli dobře.“

UDĚLEJTE NĚKOMU RADOST

Chápu, že tohle zní jako to nejhorší klišé, které šlo vymyslet. Ale věřte, nebo ne, má to psychologickou podstatu. Významný psychiatr Alfred Adler tohle radil svým pacientům stíženým trudomyslností. „Každý den zkuste zapřemýšlet o tom, jak někomu udělat radost.“⁴ Mimochodem, tento lékař se chlubil tím, že žádný z jeho pacientů nikdy nespáchal sebevraždu, což je v jeho oboru celkem dobrý ukazatel úspěchu. Jakmile se totiž člověk začne zajímat o druhé, nebo jim dokonce pomáhat řešit jejich potíže, obvykle zjistí, že to s jeho vlastními starostmi není až tak zlé. A může se stát, že za ty svoje vlastní trable bude ještě rád. A i kdyby se tak náhodou nestalo, když má člověk plné ruce práce s pomáháním

druhým, tak na vlastní starosti přinejmenším nemám čas. Kdo to zkusil, ví, že to zabírá jak živá voda.

Na závěr ještě jedna maličkost, která má (alespoň pro mě) doslova ozdravné účinky, zvláště ve chvílích, kdy člověk začne zabředávat do shonu, stresu a nervovat se kvůli věcem, které za to vlastně vůbec nestojí. Pachatelem této myšlenky je skvělý autor knížek pro děti (i moudré dospělé) Andrew Matthews. „Jakmile přestaneme trvat na absolutní dokonalosti, potom i cesta za vlastním štěstím bude mnohem snazší. Potom totiž můžeme dojít k rozhodnutí, že bychom byli rádi, kdyby se věci měly jinak, ale i pokud nebudou, že budeme šťastní tak jako tak.“⁵

A tohle přesně vám přeji, ať bude ten následující rok jakýkoliv – abyste byli šťastní tak jako tak. ■

² Podstata Dunning-Kruger efektu je složitější a mluví o neschopnosti nekompetentních lidí uvědomit si vlastní nekompetenci.

³ Walter Mondale

⁴ Dale Carnegie, Jak se zbavit starostí a začít žít, Pavel Dobrovský – BETA, 2004, str. 169

⁵ Andrew Matthews, Bud šťastný, Medium, str. 47



Digitalizace, datová analýza,
blockchain.

V interním auditu?

Pojďte s námi tvořit interní
audit budoucnosti.

Jsme lídrem v inovacích a transformacích
interního auditu a interních kontrol.
Nastavujeme trendy v technologické
transformaci se zaměřením na lidi,
procesy a nástroje.

Navštivte naši webovou stránku: https://www.ey.com/cs_cz/risk



© 2020 Ernst & Young, s.r.o.
Všechna práva vyhrazena.

inzerce



Umění spolupráce

Kvalita, přesnost a důslednost v každém detailu.
Společná koordinovaná práce lidí desítek oborů a profesí.
Schopnost řešit náročná zadání a odvaha hledat nová řešení.
Je tohle umění? Možná ne. Jen to dobře umíme.

www.metrostav.cz

METROSTAV

Ing. Michaela Kubýová, CIA, FCCA, ACC
členka Rady ČIIA
vedoucí interního auditu
Raiffeisenbank, a.s.

Prostřednictvím mentoringu chce ČIIA podporovat nové možnosti rozvoje interních auditorů a sdílení zkušeností napříč profesemi. V roce 2019 jsme otevřeli první ročník mentoringového programu, ve kterém úspěšně pokračujeme i v roce 2020. Do programu jsou zapojeni pouze členové ČIIA – mentoři a mentorovaní z různých společností a oborů, včetně veřejné správy.

Cílem tohoto článku je představit mentoring, jeho pravidla a zaměření mentoringového programu v ČIIA.

Mentoring je profesionální vztah dvou osob, kdy mentor předává své zkušenosti a znalosti menteemu (mentorovanému). Mentor tak působí jako průvodce v určité oblasti či tématu a pomáhá menteemu nalézt správný směr či řešení.

Termín mentoring pochází z báje o Odysseovi. Odysseus odjíždějící do trojské války svěřil výchovu svého syna Méntorovi. Poprosil ho, aby jej naučil vše, co zná. Méntor byl ve skutečnosti jednou z podob Pallas Athény, bohyně moudrosti.

Z výše uvedeného je patrné, že mentor by měl být člověk, který má zkušenosti v daném oboru a zároveň je schopen a ochoten své zkušenosti a znalosti předávat dál. Mentoring je však oboustranně přínosný, díky tomu, jak mentor strukturuje své poznatky

a zkušenosti, prohlubují se i jeho znalosti, vidí věci z odstupu a odhaluje svá slepá místa.

Jaká témata lze řešit v mentoringu organizovaném ČIIA?

Níže je uveden ilustrativní výčet, individuální témata se mohou lišit a vždy závisejí od potřeb mentorovaného:

- znalosti z oblasti interního auditu, tj. expertní znalosti z auditní metodiky, psaní auditních zpráv, hodnocení rizik či příprava auditního plánu, případně specifika auditu v různých odvětvích;
- komunikace s auditovanými, prezentace auditních zpráv;
- vedení týmu, spolupráce v týmu, podávání zpětné vazby a řešení konfliktů;
- personální dovednosti, stanovování cílů, kariérní růst, hledání motivace a time management.

MENTORING V ČIIA

Co mentoring nabízí?

Mentoring je příležitost zastavit a podívat se na věci s odstupem, využít nové příležitosti. Navíc pomáhá najít inspiraci a energii k dalšímu směřování.

Hlavní výhody mentoringu pro mentora i menteeho jsou:

Mentee:

- získání know-how;
- podpora rozvoje;
- rozšíření své expertní sítě;
- osvojení si sebekoučovacích dovedností.

Mentor:

- získání inspirace a energie;
- příležitost si strukturovat své dovednosti a znalosti;
- dobrý pocit z předání znalosti.

Jaká jsou hlavní pravidla?

Vztah mentora a menteeho musí být založen na vzájemné důvěře a oboustranné otevřenosti, informace sdílené v rámci mentoringového rozhovoru jsou důvěrné. Mentor by si měl vyhradit dostatek času a být dostupný. Mentoringový vztah by měl být založen na maximálním sdílení. Mentee je naopak zodpovědný za převzetí iniciativy, a to zejména při definování cíle, navrhuje termíny setkání, ujasňuje si další kroky a aktivně si říká o zpětnou vazbu.

Do programu jsou zapojeni pouze členové ČIIA a účast v programu je zdarma. Setkání mentora a mentorovaného probíhají přibližně

v měsíčních intervalech po dobu 1–2 hod. Setkání je možné uskutečnit osobně nebo online. Délka programu je cca 9 měsíců (školní rok). Spolupráce se řídí etickým kodexem ČIIA.

Co lze očekávat v průběhu mentoringového vztahu?

První setkání je zejména o vzájemném poznání a dohodnutí pravidel. Zároveň je dobré detailněji prozkoumat motivace menteeho, čeho chce díky mentoringu dosáhnout, a specifikovat konkrétní cíle. V průběhu dalších setkání se pracuje s danými cíli a definují se jednotlivé úkoly. Zároveň je naprosto přirozené přicházet s novými tématy, tak jak je život přináší i v průběhu mentoringového vztahu.

„Mentoring a koučování mají mnoho podobností, ale nejsou identické. Koučink je zaměřen na dosažení cílů v jasně daných oblastech.“

Je možné, že při prvních setkáních mentee zjistí, že si osobu mentora představoval jinak nebo případně, že znalosti, které chtěl získat během mentoringu, mu mentor nemůže poskytnout. Je proto možné a žádoucí, aby se případná nevhodnost řešila

ihned na začátku vztahu. Nefunkční mentoring je ztráta času pro menteeho, ale i mentora. Obdobná otevřenost se očekává i na straně mentora v případě, že nechce či nemůže v mentoringovém vztahu pokračovat.

„Je možné, že při prvních setkáních mentee zjistí, že si osobu mentora představoval jinak.“

Struktura dalších schůzek může být různá, obvykle se však skládá z rekapitulace změn a plnění úkolů, hledání dalších akčních kroků a možností, které by mohly menteeho pomoci k dosažení dalšího pokroku. Mentor sdílí své zkušenosti, a upozorňuje na další zdroje, jako jsou např. školení, jiní experti či vzdělávání. Na závěr je vhodné vyhodnotit mentoringový vztah a konkrétní pokrok v dosažení cílů.

Jaký je rozdíl mezi mentoringem a koučováním?

Mentoring a koučování mají mnoho podobného, ale nejsou identické. Koučink je zaměřen na dosažení cílů v jasně daných oblastech. Mentoring má obvykle širší záběr, zaměřuje se na celkový profesní a kariérní rozvoj. Koučink bývá více strukturovaný, mentoring může vzniknout i jako neformální osobní vztah. Oproti

koučinku dochází v mentoringu více ke sdílení zkušeností. V mentoringu je také třeba, aby mentor byl odborníkem v dané oblasti, zatímco v koučinku kouč nemusí být expertem v daném oboru, musí ale mít odborné znalosti koučování.

Závěrem

Co si z programu účastníci odnesou, je velmi individuální v závislosti na stanoveném cíli, se kterým do programu vstupují. Zdokonalovat se je možné jak v měkkých, tak i v tvrdých dovednostech, nebo je možné si např. ujasnit své kariérní směřování.

Mentoring otevírá prostor pro nové myšlenky, pohledy a inspiraci. Umožňuje učit se prostřednictvím zkušeností, úspěchů a chyb ostatních. Zároveň představuje novou formu networkingu. Především členům ČIIA z menších útvarů interního auditu může mentoring otevřít nový prostor ke konzultacím, rozdílným názorům a osobnímu rozvoji.

Nejlépe je však si mentoring vyzkoušet na vlastní kůži, a proto neváhejte a přihlaste se do dalšího ročníku programu, který bude vyhlášen v srpnu 2021. ■



PhDr. Václav Peřich
člen Čestného prezidia ČIIA od roku 1996

Vedení orgánů veřejné správy za systém řízení rizik odpovídá, interní audit ověřuje funkčnost

Na přelomu září a října vydala Centrální harmonizační jednotka Ministerstva financí České republiky Metodický pokyn CHJ č. 11 s názvem VZOROVÁ SMĚRNICE O ŘÍZENÍ RIZIK VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ. Jedná se o verzi označenou jako 1.0 a zpracovanou podle právního stavu k 31. 3. 2020. Odbor 47 MFČR již v roce 2016 vydal k problematice řízení rizik Metodický pokyn CHJ č. 2 – Metodiku řízení rizik ve veřejné správě¹ a nyní (pravděpodobně po zkušenostech se způsobem uplatňování těchto pravidel) se k tématu vrací. V řadě organizací veřejné správy totiž docházelo k tomu, že za nositele zásad funkčního systému řízení rizik byli pokládáni pracovníci útvaru interního auditu, na které pak byly přenášeny i úkoly neslučitelné s nezávislostí postavení útvarů interního auditu. Nově vydávaná směrnice je proto adresována zejména vrcholovému řízení orgánů veřejné správy a velmi zřetelně zdůrazňuje tři klíčové (a někde dosud poněkoud opomíjené) zásady:

- Systém řízení rizik je součástí celkového systému vnitřního řízení a kontroly organizace.
- Zvládání potenciálních rizik je nedílnou součástí každého rozhodování v orgánu veřejné správy.
- Systém řízení rizik nesmí nastavovat interní auditor, ten vedle svých jiných činností provádí nezávislé a objektivní přezkoumávání, zda jsou rizika vztahující se k činnosti orgánu veřejné správy náležitě rozpoznávána a zda jsou přijímána odpovídající opatření k jejich vyloučení nebo zmírnění.

Cílem směrnice je především rozvinout výklad povinností orgánů veřejné správy uložených zákonem o finanční kontrole ve veřejné správě (č. 320/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů) a poskytnout pomoc při nastavení systému řízení rizik uvnitř orgánu veřejné správy, zejména tam, kde mají tyto orgány rozvětvenou organizační strukturu. Zpracováním a vydáním vlastní vnitřní směrnice může organizace rozpracovat obecná ustanovení zákona do konkrétních podmínek dle daných organizačních i procesních pravidel.

Směrnice má zajímavou strukturu – po stručném úvodu je kapitola „Jak s metodickou příručkou pracovat?“ a následuje shrnutí povinností vyplývajících ze zákona o finanční kontrole. Další část obsahuje vlastní text VZOROVÉ SMĚRNICE, jejíž znění by bylo možno u konkrétní organizace v podstatě převzít a nahradit obecné výrazy (např. *orgán veřejné správy*, *článku XY Organizačního řádu*, *Vrcholové vedení orgánu veřejné správy*, *útvary odpovědný za koordinaci*

¹ <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2016/metodicky-pokyn-chj-c-2--metodika-rizeni-24501>

řízení rizik, porada vedení, ekonomický útvar, útvar kontroly atp.) příslušnými termíny podle organizačních dokumentů dané organizace. Podle článků 4 a 7 odst. 4 vzorového textu pak pro nejvýznamnější rizika vlastní organizace zpracovat **KARTY RIZIK**, jejichž údaje a skladbu přináší první příloha směrnice.

„V řadě organizací veřejné správy totiž docházelo k tomu, že za nositele zásad funkčního systému řízení rizik byli pokládáni pracovníci útvaru interního auditu.“

Za touto přílohou pak následuje nejdelší část směrnice nazvaná **METODIKA KE VZOROVÉ SMĚRNICI O ŘÍZENÍ RIZIK**. Nelze ji pokládat za přímou novelizaci shora uvedeného Metodického pokynu CHJ č. 2 z roku 2016, přesto je však zřejmé, že její zpracovatelé vycházejí z poznatků získaných při ověřování toho, jak se zásady a principy systému řízení rizik uplatňují v praxi orgánů veřejné správy. Již při formulaci cíle metodiky zřetelně akcentují zásadu, že povědomí o rizicích je nutno rozvíjet přímo mezi řešiteli úkolů orgánů veřejné správy: „Cílem metodiky není stanovit podrobný návod, co mají zaměstnanci orgánu veřejné správy udělat, aby zaručeně identifikovali a řídili všechna rizika. Jedná se vždy o konkrétní úvahu zaměstnance, kterému je svěřen konkrétní úkol. Přesto však lze stanovit základní postupy, které mu mohou pomoci. Tyto postupy jsou přímo v textu doplněny konkrétními příklady dobré a špatné praxe.“

Tento přístup je uplatněn (podle mého názoru *zdařile*) zejména v prvních dvou částech metodiky věnovaných identifikaci a hodnocení (analýze) rizik. Na konkrétních příkladech chybně formulovaných rizik je názorně ukázáno, jak někteří zaměstnanci sice oprávněně uplatňují své zkušenosti z určitých zažitých případů, avšak pojmenovávají je příliš obecně jako celé oblasti výskytu, bez vztahu ke konkrétním úkolům – např. *Plánování a rozpočtování, Čerpání prostředků EU, Fyzické zabezpečení dat a jejich ochrana*. Směrnice vede k tomu, aby byla rizika rozpoznávána vždy na konkrétních úkolech, agendách či rozhodnutích – např. *Nedostatek kapacit pro obsluhu IS, Marné uplynutí lhůt u pohledávek, Překročení nákladů na dopravu* atp.

Velmi důležitá část metodiky je věnována přijímání opatření ke způsobům eliminace nebo zmírňování (tj. *vlastního zvládnání – a tedy „řízení“*) příslušného rizika. Na příkladech je demonstrováno uplatnění různých způsobů volby opatření spolu se zdůrazněním zásady, že náklady na preventivní opatření nesmí převyšovat hodnotu prostředků (či kapacity služeb) ohrožených rizikem. V této části je také věnována pozornost péči o **auditní stopu**, tj. dokumentování kroků vedoucích ke splnění úkolů či rozhodnutí tak, aby bylo zpětně dohledatelné, jak mohlo dojít k případným nesrovnalostem. V této souvislosti metodika také na konkrétním případě uvádí příklad **karty rizika** pro oblast nákupu energií. Aniž bych podceňoval důležitost této oblasti provozu orgánů veřejné správy, uváděný příklad nepovažuji za zcela výstižný, protože kolísání nákladů na energie sotva bude mít na hospodaření orgánu veřejné správy nejvyšší intenzitu dopadu a že uvádění opatření v podobě pouhého průběžného sledování vývoje cen na trhu s energiemi může významnost daného rizika snížit o dvě třetiny. I takový

příklad je však alespoň ilustrativní a i jeho případná diskutabilnost jen zvýrazňuje naléhavost potřeby, aby úsilí všech stupňů řízení směřovalo nikoli k naplnění dílčích předepsaných postupů, avšak k plnění stanovených úkolů při optimálním vynakládání veřejných prostředků a při dodržení zákony stanovených povinností.

„Náklady na preventivní opatření nesmí převyšovat hodnotu prostředků ohrožených rizikem.“

Cenná je také poslední část metodiky o monitoringu a vedení evidence o systému zvládnání rizik, avšak za hlavní přínos vzorové směrnice pokládám skutečnost, že vedoucí útvarů interního auditu u orgánů veřejné správy tím získávají důležitý podklad k věcnému vyjednávání s vrcholovým vedením svých organizací o dělbě rolí a úkolů v oblasti řízení rizik. ■



ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ NABÍZÍ



UIA UNIVERZITA INTERNÍHO AUDITU

◆ Komplexní vzdělání pro interní auditory ◆

Případové studie a sdílení praxe ◆ 5 týdnů a více než 20 odborníků z praxe interního auditu

UIA – Univerzita interního auditu – je komplexní vzdělávací projekt Českého institutu interních auditorů. UIA pokrývá nejen celý proces interního auditu, od plánování až po řízení auditního útvaru, ale i znalosti z podnikatelského prostředí, právního rámce, managementu. Propojuje teorii interního auditu s reálnými ukázkami, jak tyto principy a postupy uplatnit v praxi.

Univerzita pokrývá i všechna témata nutná pro absolvování certifikace IIA – Certifikovaný interní auditor (CIA). Není to ale produkt specificky navržený k jejímu získání. Zaměření Univerzity na praktickou realizovatelnost metodologie interního auditu zvýší vaši hodnotu jako auditora a tím vás zcela jistě posune ke zdárnému absolvování CIA.

„Univerzita klade důraz na praxi prověřený přístup a osvědčené auditní postupy. Zkrátka to, co funguje.“

Ing. Pavel Vácha, CSc, CIA, CRMA
odborný garant UIA

VÝBĚR Z TÉMAT
základy interního auditu **standardy**
ETIKA **TECHNIKY A NÁSTROJE**
zpráva z auditní zakázky **RIZIKA**
proces interního auditu
IT pro audit **účetnictví pro audit**
PODVODY **leadership**
kvalita v interním auditu
KONZULTAČNÍ ZAKÁZKY

Více informací na
www.interniaudit.cz

STORNO PODMÍNKY
www.interniaudit.cz/profesi-vzdělavani/smluvni-podminky.php



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



ORGANIZAČNÍ ZAJIŠTĚNÍ
Mgr. Vendula Bezoušková
telefon: 222 263 761
mobil: 731 157 250
e-mail: bezouskova@interniaudit.cz

Cílový profil frekventanta:

- **Velmi dobrá znalost standardů a celého auditního procesu.**
- Schopnost aplikovat standardy na konkrétní auditní činnosti.
- **Zajištění pomoci auditovaným zlepšovat kontroly i procesy vhodnými doporučeními.**
- Porozumění posluvnosti riziko – kontrolní mechanismus – ujištění a business procesům.
- **Znalost adekvátních měkkých dovedností.**

TERMÍN KONÁNÍ

1. týden 10.–14. května 2021
2. týden 7.–11. června 2021
3.–5. týden podzim 2021

CENA

Člen ČIIA 62 000 Kč (s DPH 75 020)
Člen ČIIA BENEFIT 59 520 Kč (s DPH 72 019)
Nečlen ČIIA 67 000 Kč (s DPH 81 070)

SLEVA

Časová sleva 15% do 19. března 2021.
Množstevní sleva 10% pro druhého a každého dalšího účastníka z jedné organizace.

Využitím slevy BENEFIT bude vyčerpana možnost využití jednoho jednodenního semináře za rok zdarma.

**AKADEMIE MEDIACE
PRO INTERNÍ AUDITORY**



Akademie mediace vám přinese nový pohled na konflikty a jejich řešení. Vybaví vás základními komunikačními technikami, kterými budete moci nahlédnout pod pokličku sporu a přenést ho z roviny „kdo s koho“ do roviny „win – win“.

„Spor vás neohrožuje. Spor vám ukazuje, že je potřeba se na něco podívat tak, aby vás to neohrozilo do budoucna.“

JUDr. Radka Medková, odborná garantka

DŮSTOJNÉ ŘEŠENÍ SPORNÝCH SITUACÍ

TERMÍN KONÁNÍ:

16.–18. března 2021

CENA:

Člen ČIIA 12 900 (s DPH 15 609)
Člen ČIIA BENEFIT 8 600 (s DPH 10 406)
Nečlen ČIIA 14 900 (s DPH 18 029)

SLEVA:

Časová: registrace do 15. února 2021 15%

Množstevní:

každý 2. a další účastník z jedné organizace 10%



AKADEMIE RISK MANAGEMENTU

Ucelený vzdělávací program v oblasti řízení rizik

Akademie risk managementu je šestidenní vzdělávací cyklus vzájemně provázaných samostatných seminářů, jejichž cílem je předat účastníkům praktické znalosti řízení jednotlivých typů rizik (operační, finanční, pojistné, ...), přehled stěžejních rámců risk managementu a v neposlední řadě i dovednosti nezbytné při prosazování rizikové zaměřené kultury v dané organizaci.

„Je současná koronavirová krize příkladem správně zvládnutého rizika? Mohli jsme toto riziko předvídat a připravit se na něj? Odpovědi na tyto otázky a ještě mnoho dalšího o rizicích a postupech jejich řízení se dozvíte v ARM, která představuje unikátní program komplexního vzdělávání v oblasti řízení rizik.“

Dr. Antonín Šenfeld, CIA, odborný garant

TERMÍN KONÁNÍ:

1. blok: 12.–15. dubna 2021
2. blok: 26.–27. dubna 2021

CENA:

Člen ČIIA 23 500 (s DPH 28 435)
Člen ČIIA BENEFIT 19 583 (s DPH 23 695)
Nečlen ČIIA 25 500 (s DPH 30 855)

SLEVA:

Časová: registrace do 10. března 2021 15%

Množstevní:

každý 2. a další účastník z jedné organizace 10%

AKADEMIE ÚSPĚŠNÉHO VEDENÍ INTERNÍHO AUDITU.

Co je klíčem k úspěchu interního auditu?

Práce s lidmi.

Klíčem k výkonu IA jsou lidé. Vedoucí IA již méně dělají sami práci interního auditora, jejich rolí je doručovat výsledky prostřednictvím svých lidí a zajišťovat dobré jméno interního auditu, a jeho propojení s organizací tak, aby přinášel užitečné výsledky.

„Chceme sdílet praktické zkušenosti, diskutovat případové studie, přinášet tipy pro spolupráci s jednotlivými skupinami a propojovat s koncepty a modely, které osvětlí principy, co a proč funguje a nefunguje.“

Mgr. Pavla Pavlíková, PCC a Ing. Ivo Středa, odborní garanti

TERMÍN KONÁNÍ:

1.–3. června 2021

CENA:

Člen ČIIA 12 900 (s DPH 15 609)
Člen ČIIA BENEFIT 8 600 (s DPH 10 406)
Nečlen ČIIA 14 900 (s DPH 18 029)

SLEVA:

Časová: registrace do 3. května 2021 15%

Množstevní:

každý 2. a další účastník z jedné organizace 10%



KONTAKT / REGISTRACE
Mgr. Vendula Bezoušková

e-mail: bezouskova@interniaudit.cz

telefon: 222 263 761
mobil: 731 157 250

Více informací na www.interniaudit.cz



„Harmonizace“ veřejné správy v roce 2020

Milí čtenáři,
i v této nelehké době se Centrální harmonizační jednotka (CHJ) Ministerstva financí snaží plnit svými výstupy svou metodickou a koordinační funkci spojenou s návrhy prováděcích předpisů, metodickou podporou a doporučeními v nich obsažených, a účinně podporovat úsilí vylepšení veřejné správy a veřejných subjektů na všech úrovních a pomáhat jim v efektivním plnění svěřených úkolů.



Ing. Milena Widomská, Ph.D., MBA

vrchní ministerská rada
Harmonizace interního auditu
Ministerstvo financí ČR

V letošním roce již vydalo CHJ metodické pomůcky s využitím napříč celou veřejnou správou, jsou to:

- Metodický pokyn č. 4 – METODIKA PŘEDÁVÁNÍ PODNĚTŮ NA ORGÁNY FINANČNÍ SPRÁVY ČESKÉ REPUBLIKY – verze 2.0

Metodika je primárně určena poskytovatelům veřejné finanční podpory, kteří identifikují podezření na porušení rozpočtové kázně. (Metodiku mohou využít i jiné kontrolní orgány, které mají toto podezření.)

- Metodický pokyn č. 8 – NÁLEŽITOSTI ROČNÍ ZPRÁVY O VÝSLEDČÍCH FINANČNÍCH KONTROL pro rok 2019 a dále – verze 3.0.

Pokyn upřesňuje novou strukturu zpráv o výsledcích finančních kontrol. Součástí pokynu jsou nejčastěji kladené dotazy a vzorová zpráva o výsledcích finančních kontrol.

- Metodický pokyn č. 9 – SMĚRNICE O FINANČNÍ KONTROLE PRO DOBROVOLNÉ SVAZKY OBCÍ

Příručka je určena dobrovolným svazkům obcí, které vykonávají i nevykonávají veřejnosprávní kontrolu.

- Metodický pokyn č. 10 – SMĚRNICE O FINANČNÍ KONTROLE

Pokyn je určen pro malé a větší obce.

- Metodický pokyn č. 11 – VZOROVÁ SMĚRNICE O ŘÍZENÍ RIZIK VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Cílem této metodické příručky je poskytnout pomoc při nastavení systému řízení rizik uvnitř orgánu veřejné správy. Pro lepší pochopení je směrnice doplněna vnitřní metodikou, která přibližuje zaměstnancům orgánu veřejné správy na konkrétních příkladech, jak dle směrnice postupovat.

- Pro zadavatele:
 - a. Zpracování smluvní dokumentace pro úklidové služby;
 - b. Zpracování smluvní dokumentace pro nákup kancelářských potřeb.

Metodické příručky napomáhají při zpracování zadávací dokumentace na nákup úklidových služeb a kancelářských potřeb. Společně se standardy poskytnou zadavatelům možnost nakupovat úplně a kvalitní úklidové služby nebo kancelářské potřeby.

a odprodávání, nebo likvidování je určena metodická příručka s názvem „Správa majetku a závazků v souladu s principy 3E“.

- Pro *interní auditory* pracující v útvech či samostatně jsou určené metodické manuály:
 - a. Techniky výběru vzorků;
 - b. Manuál hodnocení kvality interního auditu v orgánech veřejné správy;
 - c. Manuál hodnocení kvality interního auditu pro samostatně činného interního auditora v orgánech veřejné správy;

„CHJ již vydalo 7 metodických pokynů.“

Všechny výše citované metodické pokyny naleznete na internetových stránkách Ministerstva financí, odkazy: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2017/metodicky-pokyn-chj-....> a <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/smart-governance/spolecny-nakup/metodicka-podpora>.

Do konce letošního roku plánujeme vydat tyto metodické materiály (NOVINKY):

- Pro všechny organizace hospodařící s veřejnými prostředky, které je využívají k pořízování a obnově majetku, následně k jeho vyřazení

- d. Audit vnitřního kontrolního systému v orgánech veřejné správy;
- e. Manuál pro začínajícího interního auditora.

Všechny již vydané metodické materiály i připravované mají doporučující charakter. Přílohou těchto dokumentů jsou vzorové dokumenty a dotazníky.

Finanční řízení

Současné nepříznivé podmínky neumožňují CHJ ve velké míře prezenční aktivity ve školení „Metodiky veřejného nakupování, řízení rizik a 3 E“. (Oblasti vycházející ze zákona o finanční kontrole.)

V oblasti fondů Evropské unie probíhá příprava metodického pokynu pro oblast kontroly příjemců pro programové období 2021–2027. I když pravidla na evropské úrovni ještě nebyla zcela zafixována příslušným evropským nařízením, tak jeho textace vychází z již známých podmínek. Návrh metodického pokynu se připravuje s ohledem na analýzu stávajícího stavu a potřeb řídicích orgánů, případně zprostředkujících subjektů nebo jiných složek, které jsou do kontroly evropských fondů zapojeny. Dále byl pokyn předložen těmto partnerům k připomínkám, aktuálně probíhá jejich vypořádání a vydání první verze se očekává do konce letošního roku.

V rámci „Společného nákupu“ (bod 2 A. tohoto článku) probíhá příprava metodických dokumentů navazujících na závazné standardy některých vybraných komodit. Společný nákup mezi resorty na konci tohoto roku posílí využití sdílených plánů resortních nákupů, což umožní lépe plánovat a agregovat poptávku po vybraných komoditách, ať už jsou resorty nakupovány povinně, či dobrovolně.

Roční zpráva

I za rok 2020 se bude „Zpráva o výsledcích finančních kontrol“ vypracovávat podle vyhlášky č. 274/2018 Sb. (upravuje vyhlášku č. 416/2004 Sb.) a novinkou je vyhláška č. 24/2020 Sb. (upravuje rovněž vyhlášku č. 416/2004 Sb., a která nabyla účinnosti dne 27. 1. 2020), které zásadně zjednodušují způsob předávání, strukturu a rozsah těchto zpráv.

„CHJ připravuje do konce roku vydat ještě 6 metodických materiálů.“

Začátkem prosince 2020 obdrží všechny orgány veřejné správy informativní e-mail týkající se této zprávy. Postupovat se bude stejně jako v roce minulém.

Čili od 1. 1. 2020 všechny orgány veřejné správy (§ 2 písm. a) zákona o finanční kontrole) vykazují informace v Excel tabulce (ke zjednodušení vykazování přispívá také formulace vyplňovaných otázek, které převážně umožňují odpovědět ANO/NE, požadavek na uvedení jednoznačných číselných údajů nebo možnost vybírat z předdefinovaných odpovědí ze seznamu odpovědí) a prostřednictvím datových schránek zašlou datovou zprávu do datové schránky Ministerstva financí v termínu do 28. února.

Výjimku ve vykazovací povinnosti (podle ustanovení § 32 odst. 4 vyhlášky č. 274/2018 Sb.) mají nejmenší orgány veřejné správy, které nevykonávají veřejnosprávní kontrolu a nezřídili funkci interního auditu (zejména příspěvkové organizace). Tyto orgány již každoročně nepředávají zprávu o výsledcích finančních kontrol, ale mají pouze vykazovací povinnost podle ustanovení § 22 odst. 5 zákona o finanční kontrole. Toto ustanovení

„Zpráva o výsledcích finančních kontrol se řídí Metodickým pokynem č. 8 s názvem „Náležitosti roční zprávy o výsledcích finančních kontrol pro rok 2019 a dále.““

paragrafu stanoví povinnost informovat Ministerstvo financí o závažných zjištěních z vykonaných finančních kontrol nejpozději do 1 měsíce od ukončení této kontroly. V případě, že tyto orgány veřejné správy nezjistí žádná závažná zjištění, nemusí zasílat Ministerstvu financí žádné informace (žádná „nulové hlášení“).

Podrobnosti k zasílání a vypracování „Zprávy o výsledcích finančních kontrol“ naleznete v Metodickém pokynu CHJ č. 8 s názvem „Náležitosti roční zprávy o výsledcích finančních kontrol pro rok 2019 a dále“ (<https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2019/metodicky-pokyn-chj-c-8--nalezitosti-roc-35639>).

Můžeme říct, že již za rok 2019 se nám nový způsob vypracování a vykazování zpráv osvědčil. Ze strany zpracovatelů této zprávy máme velice pozitivní ohlasy na její praktickou a přínosnou změnu.

Ostatní činnosti

CHJ nadále poskytuje koordinovaná stanoviska v rámci výkonu působnosti podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů.

CHJ se vyjadřuje k návrhům zákonů a jiných předpisů v oblasti interního auditu, posuzuje soulad s již existujícími zákony, normami či standardy.

CHJ zodpovídá za přípravu vzdělávacích programů zaměstnanců veřejné správy v oblasti interního auditu a veřejnosprávní kontroly a spolupracuje s profesními národními i zahraničními organizacemi a vědeckou obcí na rozvoji systému finanční kontroly ve veřejné správě.

Na závěr roku vám celý Tým Centrální harmonizační jednotky přeje hodně štěstí a zdraví a budeme se opět těšit na další spolupráci s vámi všemi v příštím roce. ■

Pravidla veřejné podpory v období pandemie covid-19



Mgr. Libuše Bílá
vedoucí Oddělení veřejné podpory,
Úřad pro ochranu hospodářské soutěže

JUDr. Petr Solský
místopředseda Úřadu pro ochranu
hospodářské soutěže



Článek vyšel v Informačním listu Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže a byl poupraven pro účely zveřejnění v časopisu Interní auditor.

Výjimečná situace způsobená vypuknutím koronavirové nákazy covid-19, kterou všichni v tomto roce zažíváme, se dotkla snad všech oblastí našeho každodenního života. Nejinak je tomu i v oblasti, která je nyní, více než kdy jindy, extrémně aktuální, a to oblast veřejné podpory. Vlády jednotlivých zemí schvalují celou řadu různých forem pomoci, aby pomohly podnikům zasaženým karanténními opatřeními přijatými v důsledku pandemie covid-19. I přes výjimečnost situace a urgentnost poskytnutí pomoci je nezbytné tuto poskytovanou pomoc podrobit přezkoumání, především zda nezakládá veřejnou podporu. Tedy podporu, která je definována v čl. 107 odst. 1 Smlouvy o fungování Evropské unie (dále jen „SFEU“) a která je obecně zakázána.

Tento zákaz však není absolutní, již v následujících odstavcích cit. článku SFEU jsou uvedeny výjimky ze zákazu poskytování veřejné podpory. Výjimky se týkají různých oblastí a odvětví či jsou použitelné právě za specifických situací. Výjimečnou situací je i současná pandemie. **Čl. 107 odst. 2 písm. b) SFEU** umožňuje schválit podpory, které jsou určeny k náhradě škod způsobených přírodními pohromami nebo jinými mimořádnými událostmi. Pandemie covid-19 byla Komisí označena za mimořádnou událost ve smyslu cit. článku SFEU. Poskytnutí takové podpory podléhá schválení Evropskou komisí¹.

Již v březnu 2020 Evropská komise (dále také „Komise“) zveřejnila na svých webových stránkách tiskovou zprávu oznamující přijetí první koordinované reakce Evropské komise, jakožto „ekonomické odpovědi“ na vypuknutí koronavirové nákazy covid-19. Současně byl zveřejněn i příslušný dokument Komise obsahující konkrétní možnosti a postupy pro řešení (zmírnění) následků pandemie. Ve vztahu k pravidlům veřejné podpory Komise v uvedeném dokumentu uvedla, že již stávající pravidla pro veřejnou podporu umožňují členským státům přijímat celou řadu opatření na podporu ekonomiky

bylo možné využít, a samozřejmě stále možné je, také některou z výjimek ze zákazu veřejné podpory a současně i z notifikační povinnosti. Těmito jsou např. režim de minimis² nebo obecné nařízení o blokových výjimkách (GBER)³. Komise dále v dokumentu uvedla, že připravuje speciální právní rámec právě na základě čl. 107 odst. 3 písm. b) SFEU. Připomněla, že takto zatím postupovala pouze jednou. Bylo to během finanční krize v roce 2008, za které Komise přijala Dočasný rámec 2009. Komise zdůraznila, že rozhodnutí na základě nového Dočasného rámce bude připravena přijímat v řádu dnů od obdržení kompletní notifikace.

Podpora poskytovaná dle čl. 107 odst. 3 písm. b) SFEU – Dočasný rámec

Dočasný rámec Evropská komise navrhla jako speciální právní rámec pro posuzování slučitelnosti podpor dle čl. 107 odst. 3 písm. b) SFEU. Dle uvedeného článku Smlouvy je možné za slučitelné s vnitřním trhem prohlásit podpory, které mají napravit vážnou poruchu v hospodářství některého členského státu. Porucha se musí dotknout celého hospodářství. Návrh textu Dočasného rámce předložila Komise ke konzultaci členským státům v polovině března 2020. Finální znění Dočasného rámce pak bylo přijato dne 19. března 2020. Dočasný rámec slouží jako právní základ pro „povolení“ podpor poskytovaných členskými státy podnikům, které v důsledku opatření přijatých v souvislosti s covid-19 čelí nedostatku nebo nedostupnosti likvidity. Dočasný rámec obsahoval tři základní kategorie podpor. Tyto bylo možné poskytnout i) ve formě přímých grantů, vratných záloh nebo daňového zvýhodnění, ii) ve formě záruk za úvěry a iii) ve formě subvencovaných úrokových sazeb pro úvěry. Z pohledu podmínek, které musely být pro poskytnutí podpory splněny, byly nejjednodušší podmínky obsaženy v bodu 3.1 Dočasného rámce. Kromě limitu 800 tis. eur/podnik nesměla být podpora poskytnuta podnikům, které byly ke konci roku 2019 podnikem v obtížích⁴, musela být poskytnuta

„I přes výjimečnost situace a urgentnost poskytnutí pomoci je nezbytné tuto poskytovanou pomoc podrobit přezkoumání, především zda nezakládá veřejnou podporu.“

Jiná výjimka je obsažena v **čl. 107 odst. 3 písm. b) SFEU**, podle kterého lze poskytnout podporu, která má napravit vážnou poruchu v hospodářství některého členského státu. Obdobně i podpory poskytované podle tohoto článku SFEU musí být schváleny Evropskou komisí.

zasazené pandemií. V prvé řadě zmínila opatření ve formě mzdových subvencí, sociálních příspěvků či odkladů plateb souvisejících s daňovými povinnostmi. Pokud budou tato opatření uplatňována na všechny podniky, nebudou zakládat veřejnou podporu. Pro poskytnutí finanční (i nefinanční) pomoci dále

¹ Schválení Komise je prováděno v rámci tzv. notifikace příslušného programu nebo ad hoc podpory. Notifikaci provádí poskytovatel ve spolupráci s Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže. V rámci předmětného řízení pak Komise ověřuje, zda jsou v daném případě naplněny definiční znaky veřejné podpory dle čl. 107 odst. 1 SFEU, a pokud ano, zda je podpora slučitelná s vnitřním trhem. Slučitelnost se posuzuje na základě stanovených kritérií. Pokud podpora slučitelná s vnitřním trhem je, Komise vydá pozitivní rozhodnutí ve věci.

² Např. nařízení Komise č. 1407/2013 o použití článků 107 a 108 Smlouvy o fungování Evropské unie na podporu de minimis

³ Nařízení Komise (EU) č. 651/2014, kterým se v souladu s články 107 a 108 Smlouvy prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné s vnitřním trhem.

⁴ Dle definice podniku v obtížích uvedené v čl. 2 odst. 18 obecného nařízení o blokových výjimkách

do konce roku 2020, a to v rámci programu podpory (nikoliv tedy jako ad hoc podpora). Jedna podmínka byla určena speciálně pro oblast zemědělství.

V reakci na vývoj situace ohledně šíření pandemie covid-19, zaslala Komise členským státům návrh první změny Dočasného rámce ještě na konci března 2020. Změnový návrh upřesnil některá dosud platná ustanovení Dočasného rámce a současně zavedl další kategorie a formy podpory. V první řadě se jednalo o kategorie podpory, které by umožnily členským státům podporovat projekty výzkumu a vývoje zabývající se covid-19. Dále podpora investic souvisejících s výrobou medicínských výrobků a pořízením nebo modernizací infrastruktury pro testování výrobků souvisejících s covid-19. Novými kategoriemi podpory byly dále podpory ve formě odkladů daní/příspěvků na sociální zabezpečení a podpory ve formě subvencování mzdových nákladů. Pozměněný Dočasný rámec byl Komisí přijat dne 3. dubna 2020.

Začátkem dubna 2020 byl představen druhý změnový návrh, který se týkal rekapitalizace nefinančních podniků, a rozšíření působnosti Dočasného rámce právě o tuto kategorii podpory. Změnový návrh byl přijat dne 8. května

2020 a kromě podpory na rekapitalizaci umožnil poskytovat podnikům čelícím finančním potížím v důsledku pandemie podporu ve formě podřízeného dluhu.

Další změna byla navržena a projednána s členskými státy v průběhu měsíce června. Kromě menších úprav některých dosavadních ustanovení došlo k zásadní změně, a sice zmírnění podmínek pro poskytování podpory dle Dočasného rámce ve vztahu k podnikům v obtížích. Dosud nebylo možné poskytovat podporu, až na výjimky, podnikům, které byly v obtížích již ke konci roku 2019. Nyní se tato podmínka rozvolnila ve vztahu k mikropodnikům a malým podnikům⁵. Nadále tedy je možné poskytovat podporu mikro a malým podnikům, které sice byly ke konci roku 2019 v obtížích, ale nebylo vůči nim zahájeno kolektivní úpadkové řízení podle vnitrostátního práva a neobdržely podporu na záchranu nebo na restrukturalizaci (ve smyslu unijních pravidel pro veřejnou podporu). Pro úplnost nutno dodat, že u některých kategorií podpor není třeba naplnění definice podniku v obtížích kontrolovat vůbec⁶. Další podstatnou změnou byla úprava povinnosti transparentnosti, tedy povinnost zapisovat podpory do elektronického systému TAM⁷. Pokud předchozí znění požadovalo zapisovat

do systému TAM, až na výjimky, všechny podpory poskytnuté dle Dočasného rámce, nyní se tato povinnost vztahuje (opět až na výjimky) pouze na podpory přesahující 100 tis. eur. V odvětví zemědělství a rybolovu na podpory přesahující 10 tis. eur.

potřebným podnikům a zda si členské státy přejí prodloužit platnost Dočasného rámce i na další období. Pokud požadují prodloužení, jaká další pravidla či úpravy by měl Dočasný rámec obsahovat. V následujících dnech po rozeslání dotazníku EK představila pozměňovací návrh, dle kterého mělo dojít

„Česká republika má nyní dle Dočasného rámce schváleno 23 programů podpory.“

Zatím poslední změna Dočasného rámce proběhla začátkem října 2020, kdy Evropská komise představila čtvrtý změnový návrh. Tento návrh byl předložen v souvislosti s blížícím se koncem platnosti Dočasného rámce. Platnost Dočasného rámce měla vypršet na konci roku 2020⁸. Ještě před zveřejněním navrhovaných změn rozeslala Komise členským státům dotazník. Komise tímto dotazníkem zjišťovala, jakým způsobem dosavadní pravidla Dočasného rámce pomáhají členským státům poskytovat pomoc

k prodloužení platnosti Dočasného rámce o půl roku, tj. do konce června 2021. Dosavadní limity podpor měly zůstat zachovány. Dále navrhla zavést novou kategorii podpory, která by byla určena na část „nepokrytých“ fixních výdajů, tedy fixních výdajů, které nejsou pokryty příjmy podniku. Poslední významná navrhovaná změna spočívala v upravení podmínek podpory na rekapitalizaci, co se týká způsobu ukončení účasti státu v podnicích, v nichž byl stát před rekapitalizací akcionářem. Čtvrtá změna Dočasného rámce vstoupila v účinnost

⁵ Dle definice malých a středních podniků obsažené v Příloze I nařízení Komise č. 651/2014, kterým se v souladu s články 107 a 108 Smlouvy prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné s vnitřním trhem.

⁷ Transparent Award Modul

⁸ V případě opatření na rekapitalizaci byl konec stanoven na 30. června 2021.

⁶ Např. body 3.9 a 3.10 Dočasného rámce

dne 13. října 2020. Jeden z nejčastějších požadavků členských států ve vztahu k Dočasnému rámci, jeho prodloužení, tak byl tímto vyslyšen. Dočasný rámec je nyní platný do 30. června 2021⁹. Druhý nejčastější požadavek, navýšení stávajícího limitu podpory 800 tis. eur/podnik v bodu 3.1, nebyl v konečné verzi reflektován.

Česká republika má nyní dle Dočasného rámce schváleno 23 programů podpory¹⁰. Vedle podpory de minimis je tak nejvyužívanějším předpisem, na jehož základě je podpora poskytována. První notifikace proběhla hned na začátku dubna 2020. Jednalo se o investiční podporu na výrobu produktů určených na boj s covid-19. Ještě v dubnu byly zahájeny další notifikace programů podpory určených na podporu výzkumu a vývoje zaměřeného na boj s covid-19 či na podporu ve formě záruk za úvěry. Následovaly další programy a opatření; přehled rozhodnutí Evropské komise, jimiž byly schváleny podpory dle Dočasného rámce, jsou k dispozici na webové stránce Úřadu¹¹. Tento přehled vydaných rozhodnutí Evropské komise by měl pomoci jak poskytovatelům podpory, tak i příjemcům, zorientovat se v Komisi schválených programech. Důvodem je zejména nutnost hlídat limity stanovené v Dočasném rámci. Jedná se zejména o limit 800 tis. eur/podnik v případě podpor schválených dle bodu 3.1 Dočasného rámce. Dodržení

uvedeného limitu by mělo být ověřováno jak ze strany poskytovatele, který by si tuto skutečnost měl u příjemce ověřit (např. požadavkem na sdělení příslušných informací ze strany příjemce při předložení žádosti o podporu či na základě ex post kontroly), a současně i příjemce by si měl sám kontrolovat nepřekročení uvedeného limitu, pokud žádá o podporu z různých programů podpory schválených dle bodu 3.1 Dočasného rámce. Z uvedeného důvodu jsou proto programy podpory v uvedeném přehledu rozděleny dle konkrétních bodů Dočasného rámce, na jejichž základě byly schváleny.

Podpora poskytovaná dle čl. 107 odst. 2 písm. b) SFEU

Obecně, aby mohla být určitá situace či událost označena za mimořádnou událost, musí být kumulativně splněny konkrétní indikátory. Tyto jsou Komisí posuzovány případ od případu, při zohlednění předchozích takových případů. Těmito indikátory jsou: událost je nepředvídatelná či obtížně předvídatelná, je významná svým rozsahem či ekonomických dopadem a je mimořádná. Jak uvedla Komise v rozhodnutí SA.57614¹², odst. 47 a 48: „Nákaza covid-19 byla prohlášena Světovou zdravotnickou organizací za pandemii. Aby se zabránilo exponenciálnímu nárůstu počtu případů, doprovázený sociálním alarmem a vážnými ekonomickými důsledky, bylo

třeba přijmout omezující opatření, která vedla k dalekosáhlému narušení různých hospodářských odvětví. Toto narušení je tedy zjevně mimo běžné fungování trhu. Nákaza, spojená s rizikem pro veřejné zdraví vyplývajícím z absence léčebných postupů nebo vakcín pro nový koronavirus covid-19, určuje výjimečnost okolností. Vzhledem k výše uvedenému lze tuto událost kvalifikovat jako výjimečnou událost, protože ji nebylo možné předvídat, jelikož se jasně odlišuje od běžných událostí svou povahou a účinky na dotčené podniky a hospodářství obecně, a proto leží mimo běžné fungování trhu. V této souvislosti lze nákazu covid-19 považovat za výjimečnou událost ve smyslu čl. 107 odst. 2 písm. b) SFEU.“

Evropská komise může schválit podporu dle cit. článku SFEU, pouze pokud existuje (je prokázána) přímá souvislost mezi škodou a mimořádnou událostí, ke které se váže kompenzace poskytovaná členským státem (poskytovatelem), tj. škodou přímo způsobenou nákazou covid-19, resp. přijatými karanténními opatřeními. Poskytnutí podpory nesmí vést k překompenzaci, ale vést toliko k nápravě způsobené škody.

Evropská komise posoudila na základě čl. 107 odst. 2 písm. b) SFEU celou řadu opatření členských států směřujících na náhradu škod způsobených v důsledku pandemie. Tato opatření členských států se týkala zejména náhrady škod

v dopravě (zejména letecké), v oblasti pohostinství či byla určena pořadatelům různých sportovních, kulturních, společenských či obdobných akcí, které musely být v důsledku pandemie zrušeny. Česká republika má dle uvedeného článku SFEU schválen dosud jeden program podpory, a to program COVID SPORT, dle kterého je podpora poskytována Národní sportovní agenturou.

Role Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže

Úřad je v oblasti veřejné podpory jedním ze dvou koordinačních orgánů. Úřad vykonává centrální koordinační, poradenskou, konzultační a monitorující činnost, a to ve všech odvětvích a oblastech, s výjimkou odvětví zemědělství, rybolovu a akvakultury, které přísluší do působnosti Ministerstva zemědělství. Úřad spolupracuje s poskytovateli při přípravě notifikací, spolupracuje s poskytovateli a Evropskou komisí v rámci řízení před Komisí, a to jak v řízeních týkajících se oznámené veřejné podpory, tak i v případech protiprávní veřejné podpory, zneužití veřejné podpory či v případě existujících režimů podpory. V rámci své konzultační a poradenské činnosti vydává řadu výkladových pomůcek a manuálů a dalších dokumentů informativního charakteru, které jsou k dispozici na webu Úřadu, www.uohs.cz. V souvislosti s pandemií covid-19 na webu Úřad zřídil

⁹ S výjimkou rekapitalizačních opatření, podporu je možno poskytnout do 30. září 2020.

¹⁰ Údaj ke dni 30. listopadu 2020

¹¹ <https://www.uohs.cz/cs/verejna-podpora/pandemie-covid-19-a-pravidla-verejne-podpory/rozhodnuti-ek-vydana-pro-cr-dle-docasneho-ramce-v-souvislosti-s-pandemi-covid-19.html>

¹² Rozhodnutí EK ze dne 22. července 2020, SA.57614 (2020/N) Compensation scheme for sport organisations, facilities and cancellation of sport events related to COVID-19

specializované stránky, které pravidelně aktualizuje. Zařadil rovněž záložku FAQ, kde mohou jak poskytovatelé, tak i příjemci nalézt celou řadu informací k aplikaci zejména Dočasného rámce.

hospodářských činností či oblastí). Podpory, poskytované přímo na základě některého z článků SFEU, musí být notifikovány Evropské komisi.

„Poskytnutí podpory nesmí vést k překompensaci, ale vést toliko k nápravě způsobené škody.“

Dotazy a odpovědi jsou pravidelně doplňovány.

Závěrem

Podpora de minimis, Dočasný rámec a čl. 107 odst. 2 písm. b) SFEU jsou nepochybně nejčastěji využívaným právním základem pro posouzení slučitelnosti podpor podnikům, které byly postiženy či omezeny ve svých aktivitách v důsledku vládních opatření přijatých v souvislosti se současnou pandemií. Podporu postiženým podnikům však lze poskytovat i podle dalších pravidel, ať již shora zmíněného režimu obecné blokované výjimky (GBER), tak i přímo na základě čl. 107 odst. 3 písm. b) SFEU (náprava vážné poruchy hospodářství některého členského státu) či dle čl. 107 odst. 3 písm. c) SFEU (podpora usnadňující rozvoj určitých

Česká republika využila postup dle Dočasného rámce u většiny z řady svých podpůrných opatření¹³. V souvislosti se současnou situací je Oddělení veřejné podpory Úřadu od začátku března 2020 v neustálém kontaktu s poskytovateli podpor, kteří se na Úřad obracejí za účelem konzultace otázek veřejné podpory při přípravě programů podpory, jak nastavit programy pomoci tak, aby byl v souladu s Dočasným rámcem a dalšími pravidly veřejné podpory, či později za účelem notifikací svých programů. Oddělení veřejné podpory Úřadu je také v častém kontaktu s Evropskou komisí, se kterou je nutno, ve spolupráci s poskytovateli, vyjasnit konkrétní otázky tak, aby mohla být notifikace úspěšně ukončena vydáním pozitivního rozhodnutí. Nutno dodat, že EK vydává rozhodnutí v mimořádně krátkých lhůtách.

Nyní se Česká republika nachází znovu v nouzovém stavu. Opět byla vládou přijata řada omezujících opatření, které mají ve větší či menší míře dopad na všechny sektory. Vláda ale také schválila další balíčky pomoci potřebným podnikům. Z hlediska veřejné podpory se bude jednat jak o prodloužení stávajících programů podpory, které bude třeba oznámit Evropské komisi, tak o jejich změny, které budou muset být opět notifikovány, včetně programů podpory, které budou zaváděny zcela nově. Úřad je jako vždy připraven všem poskytovatelům poskytnout náležitou a rychlou pomoc ve formě konzultací, poradenství a spolupráce při tvorbě programů podpory a při komunikaci s Evropskou komisí v rámci jejich oznamování za účelem získání pozitivního rozhodnutí Komise. ■

¹³ Jak uvedeno výše v textu pouze jedno opatření bylo Komisí schváleno na základě čl. 107 odst. 2 písm. b) SFEU



Ivana Dingová

Koordinátor komunikace a péče o dárce
Diakonie ČCE
Středisko humanitární a rozvojové spolupráce

I když Ivana Dingová vystudovala na Technické univerzitě Liberec obor pojišťný management, život jí nasměroval od oboru komunikace. Věnovala se především PR finančních organizací. Přes pět let působila jako mluvčí pojišťovny Aegon. Po rodičovské pauze se rozhodla opustit komerční sektor a nastoupila do Diakonie, kde vede komunikaci a fundraising střediska humanitární a rozvojové spolupráce.

Před vleklou válkou v Sýrii utekly miliony lidí. Značná část z nich našla přechodné útočiště v sousedním Libanonu. Diakonie, významný poskytovatel sociálních služeb v ČR a humanitární pomoci v zahraničí, tady už čtvrtým rokem pomáhá nejchudším rodinám syrských uprchlíků. A myslí při tom i na místní obyvatele.

Česká humanitární stopa v Libanonu

Letos Libanon prochází těžkými zkouškami. Ekonomická krize vyvolala loni na podzim masové protesty, které zapříčinily pád vlády a politickou nestabilitu. Na jaře situaci ještě zkomplikovala pandemie koronaviru a další ranou pro místní byl na počátku srpna výbuch v přístavu v Bejrútu, který připravil o život přes 130 lidí, tisíce jich zranil, zdemoloval celé čtvrti ve městě a přístav – důležité obchodní uzel.

Nedostatek likvidity ochromuje běžný život v zemi

Hospodářské problémy v zemi komplikují i finanční řízení projektu. Místní banky byly kvůli nedostatku likvidity nuceny na dva týdny zavřít a zastavit veškeré své operace, včetně výběrů hotovosti. Finanční injekce ze strany centrální banky sice umožnila jejich současně omezené fungování, ale i to přináší velké problémy. Lidé i firmy mohou vybírat ze svých účtů pouze velmi omezené prostředky a nemají dostatek hotovosti, zejména v dolarech.



Prostředí chudinské čtvrti Hay El Gharbeh, která sousedí s palestinským uprchlickým táborem Shatila. Obydlí jsou postavená z veškerého dostupného materiálu, často zakrytá jen deskami a igelitem, zatíženým pneumatikami.



Současná situace zvyšuje počet těch, kteří žijí pro nás v nepředstavitelné chudobě

Situace dopadá negativně jak na Libanonce, tak na přibližně milion a půl syrských uprchlíků v zemi, kteří dnes tvoří asi čtvrtinu celkové populace. Nejvíce se dotýká těch nejchudších z nich, které živí manuální práce ve stavebnictví nebo ve službách či pouliční prodej. Jejich beztak omezené možnosti si vydělat jsou silně omezeny. Měsíční příjem námezdní síly již před krizí, pokud tedy vůbec našli špatně placenou práci, se pohyboval mezi 200 a 300 dolary. Přitom Libanon je země minimálně na stejné cenové úrovni s Českem.

„Libanonská libra během současné politické krize ztratila až 80 procent své hodnoty.“

V případě syrských uprchlíků a chudých Libanonců současná situace zvyšuje podíl těch, kteří žijí pro Středoevropa a v těžko představitelné chudobě. Tu

často provázejí další problémové jevy – chybějící školní docházka dětí, dětská práce, zdravotní potíže z nekvalitní stravy či předčasné vdávání dívek.

Vzdělání, podpora práce a potravinová subvence

Diakonická práce v Libanonu probíhá prostřednictvím lokálního komunitního centra Tahaddi, které v Bejrútu působí již 27 let. Organizace se věnuje podpoře chudých místních obyvatel ve vyloučených lokalitách a práci s početnou skupinou lidí, kteří do země přišli ze sousední Sýrie na útěku před válkou. Výhodou spolupráce s místními je jejich perfektní znalost lokálních podmínek a velká efektivita, kterou jsme si za léta spolupráce ověřili. Pomoc se tak dostane k nejvíce opomíjeným lidem, kteří často propadnou sítím mezinárodně koordinované pomoci velkých organizací.

Tahaddi nabízí komplexní paletu služeb obyvatelům v chudinské čtvrti Hay El Gharbeh v jižní části Bejrútu. Provozuje

Šicí dílna a současná výroba roušek



zdravotní středisko a vzdělávací centrum. Mladé ženy z oblasti mohou získat práci v komunitní šicí dílně. Sociální pracovníci centra pomáhají lidem s vyřízením osobních dokladů a poskytují psychologickou pomoc, která je potřebná zejména pro děti a jejich rodiče traumatizované zážitky z války v Sýrii.

Díky podpoře Ministerstva zahraničních věcí dostává 150 nejchudších rodin v oblasti každý měsíc potravinové poukázky v hodnotě 80 dolarů. Ty jim dokáží pokrýt potřebu základních

potravin. Další rodiny s malými dětmi dostávají kojenecké mléko a jednorázové pleny. Pro nejchudší je připraven i sociální fond, ze kterého mohou dostat prostředky na nákup základních potřeb, lednice, pračky, kamen nebo matrací a přikrývek na zimu.

Finanční podpora rodin velmi efektivně doplňuje vzdělávací program. Rodiny často odmítaly posílat děti do školy, protože děti musely chodit pracovat a na jejich výdělků byla rodina existenčně závislá.

Mladí lidé z Tahaddi chodili pomáhat bezprostředně po výbuchu do čtvrti, kterou exploze zdemolovala, připravovali také jídlo pro rodiny zasažené výbuchem



Distanční výuka za časů korony

Děti, které se nedostanou do státních škol, chodí do vzdělávacího centra Tahaddi. Pro předškoláky má Tahaddi program, který je dobře připraví, aby mohly úspěšně nastoupit do normální základní školy.

„Výhodou spolupráce s místními je jejich perfektní znalost lokálních podmínek a velká efektivita.“

Kvůli koronaviru přešlo vzdělávací centrum na jaře na distanční výuku. Pro on-line výuku dětem chybí technika. Rodiny mívají jen jediný nekvalitní, rozbitý smartphone, počítače a tablety nemají vůbec. Část peněz, které Tahaddi od Diakonie letos dostalo, proto věnuje na pořízení jednoduchých tabletů, které dětem půjčí. Učitelé také pravidelně obcházejí chudé rodiny. Pokud je potřeba, donesou pomůcky nebo vysvětlí látku. Ponoukají mámy, aby podporovaly své děti v učení, pomáhají, když jsou problémy.

Studenti z posledního ročníků školy vyrábějí v truhlářské dílně pod odborným vedením stolky, které usnadní dětem učení na zemi. Děti dostanou užitečné pomůcky pro domácí výuku a mladí se naučí praktické dovednosti, které mohou v budoucnu využít při hledání práce.

Mladí představují naději

Tahaddi usiluje o systematickou aktivizaci hlavně mladých lidí v komunitě. Zaměstnává mladé dívky v šicí dílně. Ta nyní díky koronakrizi získala velkou zakázku na šití roušek, a může tak zaměstnat víc žen. Děti, které opustí základní školu, vede Tahaddi k dalšímu praktickému vzdělání – příkladem je výroba stolků pro domácí učení.

Svůj přístup uplatnilo i bezprostředně po výbuchu, kdy teenageři ze školy spolu s pracovníky komunitního centra Tahaddi chodili pomáhat uklízet následky výbuchu do čtvrtí, které exploze nejvíc poničila. Zároveň stále připravují a donášejí jídlo rodinám z oblastí zasažených výbuchem. Je to cenná zkušenost a výměna rolí pro lidi, kteří dosud stáli jen na straně příjemců pomoci.

Do podpory diakonických aktivit v Libanonu se může zapojit každý prostřednictvím každoroční Postní sbírky (www.postnisbirka.cz), kterou Diakonie na podporu lidí v Libanonu pořádá. Díky štedrým dárcům tak letos kromě podpory Ministerstva zahraničí ČR putovalo do Bejrútu přes 800 tisíc korun, které pomáhaly s likvidací následků ničivého výbuchu v bejrútském přístavu a také ve vzdělávacím centru Tahaddi adaptovat se na nový způsob výuky v době pandemie. Děkujeme! ■



Noví členové

- Ing. Mgr. Linda Babincová, CIA; Individuální členka
- Ing. Lenka Bartošová; Městský úřad Šternberk
- Ing. Veronika Begeni; Státní fond životního prostředí
- Ing. Eva Brtková; Česká pošta
- PhDr. JUDr. Milan Kryštof Čech, DBA; Individuální člen
- Mgr. Michaela Hohlbergerová; Individuální členka
- Mgr. Michaela Hochmanová; Krajský úřad Libereckého kraje
- Ing. Irena Honzáková; Státní energetická inspekce
- Miroslav Hubáček; TC academy s.r.o.
- Ing. Marcela Hučíková; Univerzita Pardubice
- Ing. Veronika Indrišková; Tatra banka, a.s.
- Ing. Michaela Klemková; Tatra banka, a.s.
- Mgr. Stanislav Klika, CRMA, CIPP/E, CIPM; BDO Audit s.r.o.
- Ing. Zuzana Knyblová; Česká průmyslová zdravotní pojišťovna
- Ing. Kristína Kondrot; Východoslovenská energetika Holding a.s.
- Bc. Vojtěch Konvalina; Fio banka, a.s.
- Ing. Zuzana Kornerová; Česká průmyslová zdravotní pojišťovna
- Ing. Zdeněk Kos; Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra ČR
- Mgr. Tímea Krajčec, CFE; Edwards Lifesciences AG, organizační složka
- Mgr. Katarína Lörinczová; Tatra banka, a.s.
- Ing. Lucia Madunická; Tatra banka, a.s.
- Ing. Karel Mach, Ph.D.; Státní fond životního prostředí ČR
- Roman Machů; Individuální člen
- Aleš Missbach; AmRest s.r.o.
- Ing. Václav Nováček; Ernst & Young, s.r.o.
- Ing. Alena Nováková; Individuální členka
- Ing. Andrea Pisečná; Pražské vodovody a kanalizace, a.s.
- Ing. Denisa Plachová; Tatra banka, a.s.
- David Polášek, MBA, DBA, CIA; Individuální člen
- Mgr. Simona Probstová; European School of Business & Management SE
- Ing. Zdeněk Semerád; Národní muzeum
- Bc. Jitka Slavíková, DiS.; Individuální členka
- Ing. Martina Šedivá; Individuální členka
- Ing. Halina Trsková; Pojišťovna VZP, a.s.
- Mgr. Monika Truhlářová; Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR
- Ing. Šárka Tryznová; Zaměstnanecká pojišťovna Škoda
- Ing. František Valkovič; Slovak Telekom, a. s.
- Ing. Katarína Vargová; Tatra banka, a.s.
- Ing. Dagmar Vícenová; Tatra banka, a.s.
- Mgr. Alena Vrbová; Město Česká Lípa
- Ing. Eva Waisserová; Individuální členka
- Mgr. Kamil Zeman; AmRest s.r.o.

English Annotation

Tomáš Golda, Roman Růžička – Actual Findings from the Reviews of the Internal Control Systems of the Credit Institutions performed by the Czech National Bank

The authors of the article explain the readers actual findings from the Czech National Bank´s reviews of the internal control systems of the credit institutions. They give the readers a summary of the main weaknesses in the set-up of the internal control systems of the credit institutions and their undesirable demonstration which the Czech National Bank identifies.

Stanislav Klika – Frauds and How to Prevent them Successfully

The article should answer the questions: „And how should actually these frauds look like?“, „What are the motivations of the defrauders?“, „How were they able to mystify others?“. At the same time there are cases described which the author observed during his career.

Jiří Čihák – The Audit of the Security of Your Organisation in the Social Media

The author deals in his article with the topic of the security audit of the organization´s social media accounts. It mentions crucial questions which need to be asked. It mentions possible findings.

Hana Ondrušková – Pre-Christmas Nerve Balm

The author gives several advice how to deal with the stress related to the end of the year.

Michaela Kubýová – Mentoring in the ČIIA

The information about the ČIIA projects which relates to mentoring.

Václav Peřich – The Head of the Organisation Is Responsible for the Risk Management Systém, Internal Audit Verifies Its Functionality

The author deals in his article with the instruction of CHJ with the name Model Internal Procedure on Risk Management in the Public Sector.

Milena Widomská – Harmonisation of the Public Sector in 2020

The aim of the harmonisation in the area of internal audit is to prepare concept of the development and system of the public sector in the European Union.

Libuše Bílá, Petr Solský – The Rules of the Public Support in the Covid Pandemic

Temporary framework as a legal tool of the European Commission to solve the extraordinary economic consequences of the anti-covid measures and the opportunities to provide public support to the affected economy.

Ivana Dingová – Czech Humanitarian Track in Libanon

The author shows the readers the way how the Diaconia provides humanitarian help in Lebanon. She introduces the readers the situation in this country.



„Vše vyřeším z mobilu nebo osobně“

Líbí se mi, že si to můžu vyřídit tak, jak zrovna chci.
Třeba z mobilu na ČEZ ON-LINE. Můžu jim taky zavolat,
když něco nevím. Nebo zajít na zákaznické centrum.
Jsou tam milí a vždycky mi pomůžou všechno vyřešit.

Přejděte k nám
800 900 700



JSME S VÁMI. SKUPINA ČEZ



k dispozici na
www.interniaudit.cz

KONTAKTNÍ ÚDAJE

Český institut interních auditorů, z.s.
Karlovo náměstí 3
120 00 Praha 2

INFORMACE

E-mail: cia@interniaudit.cz
ID datové schránky: q7qscms
www.interniaudit.cz

KATALOG AKCÍ, seminářů a přednášek pořádaných ČESKÝM INSTITUTEM INTERNÍCH AUDITORŮ leden—červen 2021

