



*ia*  
*interní auditor*

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ

ROČNÍK 27, ČÍSLO 1|2023 (107)

1|2023

STŘET ZÁJMŮ





Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

i v letošním roce vám chceme nabízet zajímavé příspěvky na témata, která pro vás navrhla redakční rada. Témata jsme vybírali tak, aby byla aktuální, přičemž jsme přihlíželi rovněž k vašim podnětům, které se k nám dostaly. Z hlasování o navržených tématech v Redakční radě, Radě a Kontrolní komisi vyplynula konečná volba čtyř témat. K tématu prvního čísla časopisu, jímž je „Střet zájmů“ se přidají dalšími tématy: „Kvalita výkonu funkce interní audit“, „Řízení rizik“ a „Budoucnost a hranice interního auditu“. Budeme hledat autory článků, kteří mají k uvedeným tématům blízko a chtějí se o své poznatky a zkušenosti podělit. Můžete to být i vy. Pokud máte chuť publikovat a sdílet svoje poznatky a nápady se čtenáři časopisu, stačí se ozvat kanceláři ČIIA nebo přímo členům redakční rady. Radi vám poskytneme podporu.

Podobně jako v předcházejících letech budou vycházet jednotlivá čísla v elektronické podobě a jedno až dvě čísla budou vydána i ve formě tištěné.

Kromě zaměření na vybraná témata budeme nadále publikovat i další články související s prací a zaměřením interních auditorů. Nyní je to, mimo jiné, velmi aktuální směrnice NIS 2. K bloku Rady a Tipy, jsme přidali další bloky, ve kterých budete pravidelně informováni o vývoji v aktuálních oblastech. Jedná se o bloky: „Standardy“ „ESG“ a „Psychohygienu“. V rámci společenské odpovědnosti, která se nyní stala součástí ESG, budeme i nadále poskytovat prostor neziskovým organizacím, které svojí prací poskytují celé společnosti mnoho užitečného.

A nyní se můžete ponořit do čtení následujících článků. Zjistíte, jak se na střet zájmů dívají naše standardy, zda je střet zájmů nepřípustný nebo říditelný, co znamená střet zájmů v regulaci finančního auditu, jak střet zájmů souvisí s podvody a korupčním jednáním. To vše a mnoho dalšího na vás čeká. Určitě vás něco zaujme.

Pěkné jaro!



*Jan Kovalčík  
předseda Redakční rady,  
člen Rady ČIIA*

# OBSAH

Střet zájmů očima Standardů <b>Jana Báčová</b>	4
Malá anatomie regulace střetu zájmů v České republice <b>Vladimír Valenta</b>	8
Střet zájmů – zcela nepřipustný, nebo říditelný? <b>Pavel Javůrek, Daniel Mazur</b>	14
Střet zájmů v regulaci finančního auditu <b>Jana Ohlidalová</b>	18
Střet zájmů z pohledu podpůrného orgánu <b>Květa Balgová</b>	20
Nejvyšší kontrolní úřad a opatření přijatá proti střetu zájmů a korupčnímu jednání <b>Zdeňka Liv Prokšová</b>	24
Střet zájmů a fraudy jiným pohledem <b>Jiří Čihák</b>	27
Vyhodnocení ankety <b>NIS 2</b> <b>Zbyněk Malý</b>	30
Zaměření interního auditu v regulovaných odvětvích v letech 2023–2025 <b>Jiří Dvořáček, Josef Tyll</b>	33
Nové Standardy jsou skoro na světě – co a kdy nás čeká? <b>Jana Báčová</b>	36
Detekce střetu zájmů <b>Jiří Čihák</b>	41
ESG v roce 2023: Co lze letos očekávat, a na co se připravit <b>Josef Černý</b>	43
Charisma, kouzlo, nebo klam? <b>Alena Jáchimová</b>	44
Z workshopu „Zajímavé aspekty interního auditu kybernetické bezpečnosti“ <b>Blanka Štefanková</b>	46
Klub českých turistů <b>Jiří Homolka</b>	50
Noví členové	54
	58

ROČNÍK 27, ČÍSLO 1|2023 (107)

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

Redakce INTERNÍ AUDITOR  
Karlovo nám. 3  
120 00 Praha 2

Registrace: MK-ČR-E-12322  
ISSN 1213-8274 (Print)  
ISSN 2787-9798 (Online)

**Redakční rada:**  
Předseda – Jan Kovalčík  
Petr Hadrava, Daniel Häusler,  
Ludmila Jiráňová, Šárka Nováková,  
Ladislava Slančková, Petra Škvorová,  
Eva Štěpánková, Milena Wídomská

**Editorka:** Kateřina Hajná Zonygová

**Grafika:** Viktor Beránek

Vydavatel nenese odpovědnost za údaje  
a názory autorů jednotlivých článků

**Foto:** archiv ČIA, fotobanka 123RF

Neprodejné, určeno pro Český institut  
interních auditorů

**ia**  
interní auditor

# PANELOVÁNÍ BEZ HRANIC

## — interní audit 21. století

26.–27. duben 2023 Zlín, Interhotel Zlín



Zaštitý nad workshopem poskytli:

**Ing. Jiří Fojtik**, vrchní ředitel sekce Finanční řízení a audit Ministerstva financí ČR

**Ing. Radim Holíš**, hejtman Zlínského kraje

**Ing. et Ing. Jiří Korec**, primátor statutárního města Zlína

### 26. dubna 2023

8:30–9:00 Registrace  
9:00–9:15 Zahájení

9:15–9:45 „Úloha Ministerstva financí SR vo vzťahu k vnútornému auditu“  
**Martin PAVLUVČÍK**, vedúci oddelenia legislatívy a metodiky pre kontrolu a audit (Ministerstvo financií SR)

9:45–10:45 PANELOVÁNÍ  
Panelová diskuse 1 na téma: **INTERNÍ AUDIT 21. STOLETÍ**

10:45–11:45 PANELOVÁNÍ  
Panelová diskuse 2 na téma: **SDÍLENÍ ZKUŠENOSTÍ A DOBRÉ PRAXE**

11:45–12:45 Oběd

12:45–15:00 **PRACOVNÍ SKUPINY**



15:00 Ukončení odborného programu prvního dne workshopu  
15:30 Zážitkový program  
19:00 Večerní program „Číše vína“  
Hotel Zlín

### SKUPINA A Úskalia vnútorného auditu

**Stanislav BUREŠ**, ředitel odboru Auditní orgán, sekce Finančního řízení a audit (Ministerstvo financí ČR)

**Kristína DURAJ CHOCHLÍKOVÁ**, riaditeľka odboru legislatívy, vzdelávania a podporných činností, sekcia auditu a kontroly (Ministerstvo financií SR)

**Jana KRAUSOVÁ DANIŠ**, vedúca oddelenia vnútorného auditu (Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR)

**Petra KUČÁK NÉTRYOVÁ**, riaditeľka odboru vládneho auditu medzinárodných zdrojov, sekcia auditu a kontroly (Ministerstvo financií SR)

**Dana RATAJSKÁ**, vedoucí oddělení interního auditu (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR)

### SKUPINA B Digitalizace úřadu – jak být v souladu s principy eGovernmentu

**Tomáš ŠEDIVEC**, vedoucí oddělení architektury informačních systémů veřejné správy (Ministerstvo vnitra)

**Radka DOMANSKÁ**, Národní koordinátorka otevřených dat (Ministerstvo vnitra)

### SKUPINA C Dobrá praxe interního auditu služebních úřadů

**Olga MERTLOVÁ**, vedoucí Oddělení interního auditu (Státní fond dopravní infrastruktury)

### 27. dubna 2023

8:30–9:00 Registrace  
9:00–10:00 „NIS2 nejen pohledem interního auditora“  
**Libor ŠTOURAC**, Interní auditor & manager QMS, EMS, ISMS (ITS)

10:00–10:30 „Přístup auditu k problematice analýzy/řízení rizik“  
**Lenka HRADECKÁ**, IT Security & Quality Management konzultant (NETIA)  
**Zbyněk MALÝ**, senior konzultant kybernetické bezpečnosti ISO a GDPR (NETIA)

10:30–11:00 Přestávka

11:00–12:00 „Plánované změny v interním auditu ve veřejné správě v souvislosti s novým zákonem o řízení a kontrole veřejných financí“  
**Tomáš VYHNÁNEK**, vedoucí oddělení Harmonizace interního auditu, sekce Finančního řízení a audit (Ministerstvo financí ČR)

12:00–12:45 PANELOVÁNÍ  
Panelová diskuse 3 na téma:  
**SDÍLENÍ ZKUŠENOSTÍ A DOBRÉ PRAXE (ZÁVĚRY A VÝSTUPY Z PRACOVNÍCH SKUPIN)**

12:45–12:50 Ukončení workshopu

12:50 Oběd

ORGANIZÁTOR

HLAVNÍ PARTNERI

PARTNERI

MEDIÁLNÍ PARTNER





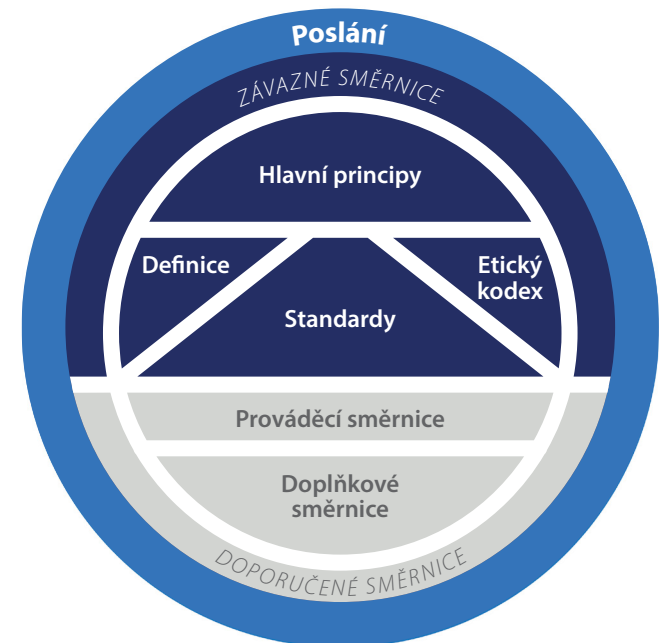
**Ing. Jana Báčová, CIA**

Profesní kariéra Jany Báčové je významně spojena s Českou národní bankou, kde začala pracovat v r. 1992 v tehdejší SBČS. Zkušenosti získala v útvarech dohledu nad finančním trhem, kde se zaměřovala zejména na problematiku interního auditu a vnitřních řídicích a kontrolních systémů. Poté zastávala v České národní bance několik vedoucích pozic v různých oblastech její činnosti, v nichž zastupovala ČNB i navenek v příslušných výborech ESCB. Od r. 2002 vedla deset let útvar interního auditu, v roce 2012 se stala ředitelkou sekce peněžní a platebního styku a v roce 2015 byla bankovní radou jmenována do pozice ředitelky sekce kancelář, kde mimo jiné byla zodpovědná i za funkce compliance, GDPR, řízení operačních rizik, etiku a podporu good governance. V současnosti je členkou výborů pro audit ve skupině ČSOB. Tyto zkušenosti jí umožnily nahlédnout problematiku kontrolních systémů a interního auditu z různých úhlů pohledu – jako regulátor, auditor, auditovaný, a nakonec i z pohledu potřeb vrcholového vedení.

Problematice interního auditu se dlouhodobě věnuje též na půdě Českého institutu interních auditorů, kde se zaměřuje na standardizaci profesní praxe interních auditorů v České republice.

# STŘET ZÁJMŮ OČIMA STANDARDŮ

Střet zájmů a etické zásady jsou tématem pro každou instituci a společenství. Navíc jsou tématem citlivým, a nejen proto mohou být někdy i tématem nepříjemným, a tedy trochu přehlíženým nebo upozadovaným. Projevy potenciálního střetu zájmů mohou začínat totiž velmi nenápadně a projevovat se v každodenním životě „jen“ určitým nevhodným jednáním. Těžko je lze na začátku rozpoznat a rovnou označit za počátek potenciálního střetu zájmů. Zejména u manažerů je možné, že jejich určité nátlakové, manipulativní a sebestředné chování nebo jednání prosazující vlastní osobní či profesní zájmy nebo zájmy jednoho útvaru je nejen tolerováno, ale dokonce považováno za určitou manažerskou dovednost. Takové jednání může postupně v některé oblasti v organizaci zakořenit, stát se více či méně tolerovaným „normálem“, a pokud překročí určité hranice, může se stát podhoubím pro neetické a neobjektivní jednání a vést až k potenciálnímu konfliktu zájmů v konkrétních pracovních záležitostech. Možná i vy máte s obdobnou situací osobní, pracovní



**nebo auditorskou zkušenost. Proto je potřeba, aby každá organizace měla stanoveny zásady či pravidla, která vymezí mantinely pro hru bez faulů a neetických střetů. A pokud zůstaneme u sportovní terminologie, tak hru je potřeba v těchto mantinelech udržet a fauly pískat, tedy symptomům nevhodného jednání a chování je potřeba se včas, zdravě a citlivě věnovat, umět je identifikovat a vyhodnocovat co nejdříve. Samotnou mě vždy znovu překvapí, jak jsou Standardy a celý Rámec profesní praxe interního auditu konstruovány a na jaké souvislosti a zdánlivé drobnosti pamatují – oblast střetu zájmů nevyjímaje. Podívejme se tedy na střet zájmů očima profesní úpravy.**

**K**onkrétnímu požadavku na eliminaci střetu zájmů je ve Standardech věnován pouze jeden standard, a to standard 1120 – **Objektivita jednotlivce – Interní auditoři musí postupovat nestranně a nezaujatě a musí se vyhýbat střetu zájmů.** Ale už z navazujících standardů a interpretací je patrné, že střet zájmů může mít různé obtížné „hmatatelné“ formy a je úzce propojen s vrcholovými hodnotami interního auditu – s nezávislostí a objektivitou. Přičemž tyto hodnoty jsou jako spojené nádoby, a kdykoli by měly být narušeny nebo ohroženy, je třeba podniknout konkrétní kroky, aby k jakémukoli, byť zdánlivému střetu zájmů nedošlo a nebyla ohrožena důvěryhodnost interního auditu.

Interpretace k výše uvedenému standardu definuje střet zájmů jako „**situaci, v níž má interní auditor, vystupující v roli důvěryhodné osoby, protichůdný profesní či osobní zájem. Tyto protichůdné zájmy mohou znesnadnit nestranné plnění povinností auditora. Střet zájmů existuje dokonce i v případě, kdy se nestane nic neetického nebo nesprávného. Střet zájmů může vytvořit zdání nevhodnosti, které může narušit důvěru v interního auditora, k funkci interního auditu a k této profesi. Střet zájmů by mohl narušit schopnost jedince plnit objektivně své povinnosti a odpovědnosti**“.

**„Projevy potenciálního střetu zájmů mohou začínat totiž velmi nenápadně.“**

Prováděcí směrnice k tomuto upřesňují, že pouze při důsledném vyhýbání se střetu zájmů může interní auditor zaujmout nezaujatý a nezkreslený myšlenkový postoj – tedy být objektivní! A dále uvádí, že obecně je nutno mít na paměti a věnovat pozornost situacím, kde jsou přítomny vlastní zájmy, procesům, které jsou založeny na sebeověřování, a okolnostem souvisejícím s přítomností důvěrných vztahů, vzájemných závazků, se zaujatostí a nepatřičným ovlivňováním a sebeprosazováním. Nepřipomíná vám to teoretickou situaci nastíněnou v úvodu tohoto článku?

Potenciální konflikt zájmů související s výkonem auditní činnosti může v organizaci zvednout v podstatě kdokoli, z jakéhokoli důvodu a s různým záměrem. Ať už z důvodů vedených dobře míněným zájmem projasnit, zda ke střetu zájmů opravdu nemohlo nebo nemůže dojít, nebo naopak se záměrem znevážit či degradovat práci kohokoli, třeba i interního auditu, a relativizovat výsledky jeho činnosti a tímto způsobem např. odklonit pozornost od skutečných problémů a nepříjemných

zjištění interního auditu. Přesně, jak uvádí výše uvedená interpretace, kterou si dovolím ještě interpretačně doplnit či parafrázovat: i zdání zdánlivé nevhodnosti (v chování, jednání, postupech, argumentaci), a to jak na straně auditora, tak auditovaného, může vést k narušení vzájemné důvěry a ke konfliktu, který pak vede k narušení objektivity přístupu na obou stranách – u auditora i auditovaného – a střet zájmu je na světě.

Celá problematika potenciálního střetu zájmů je však mnohem širší a vychází z kultury a etických zásad každé organizace. Prováděcí směrnice Rámce profesní praxe interního auditu k předmětnému standardu 1120 uvádějí, že by každá organizace měla disponovat zásadami, co je v jejích podmínkách za střet zájmů považováno a jak se potenciálnímu konfliktu vyhnout (vhodným nosičem takových zásad jsou etické kodexy). Z těchto zásad by pak měl interní audit vycházet a přizpůsobit je roli interního auditu. Směrnice zmiňuje mimo jiné, že vedoucí interního auditu by měl pro tuto oblast disponovat určitým **manuálem**, který by měl zahrnovat **typické situace**, které by mohly negativně ovlivnit objektivitu interního auditu a vést ke střetu zájmů a též **kroky**, které by měl interní auditor a vedoucí interního auditu provést, pokud má podezření na konflikt zájmů nebo se o nějakém konfliktu dozví.

Mezi typické situace, které by mohly negativně objektivitu ovlivnit nebo vyvolat zdání jejího narušení, řadí směrnice provádění auditu v oblasti, kde auditor v nedávné době pracoval (kritické pro posouzení je období jednoho roku poté, co zaměstnanec přešel do interního auditu – **standard 1130.A1**), dále pak audit u rodinného příslušníka nebo blízkého přítele. Je třeba se vyvarovat nominace těch členů týmu, kteří by mohli mít střet zájmů, a současně předem diskutovat se členy týmu zaměření auditu a okolnosti, které by mohly u dané zakázky vyvolat byť jen zdání možného narušení objektivity, a mohly tudíž ke střetu zájmů potenciálně vést. Život je však pestřejší a vedoucí interního auditu se může dostat do situace, kdy získal zaměstnance z jiného útvaru



s vysoce specializovanou odborností, kterou nikdo další v útvaru interního auditu nemá, a přitom je potřeba tuto specializaci aktuálně využít právě při auditu v útvaru, kde dotyčný dříve pracoval, a ještě k tomu dříve než po uplynutí ve standardech zmiňovaného jednoho roku.

## „Symptomům nevhodného jednání a chování, je potřeba se včas, zdravě a citlivě věnovat.“

Jsem toho názoru, že pokud je potřeba získat ujištění ohledně řízení rizik v určité oblasti a odložení auditu by bylo vyhodnoceno jako rizikové, pak je lepší ošetřit včas rizika organizace a provést auditní zakázku kompetentně s využitím odborných znalostí nového zaměstnance, než čekat se zakázkou celý jeden rok. Byl by sice důsledně splněn jeden konkrétní požadavek standardů, ale současně by nebyl naplněn jiný, vyžadující rizikově zaměřený audit a minimalizaci rizik organizace, což je podstatou činnosti každého interního auditu. Zde bych aplikovala pravidlo „comply or explain“. Každopádně je však v tomto případě nutné učinit další kroky, které budou možný střet zájmů maximálně minimalizovat (např. zaměstnanec nebude vedoucí týmu, jeho zjištění, popř. závěry, budou podléhat pečlivé supervizi nebo nebude ověřovat přesně oblast svojí předcházející činnosti, ale poskytne svoji expertizu ve věci) a současně transparentně a objektivně tuto situaci prodiskutovat s auditovaným útvarem a popsat ji v závěrečné zprávě. Zkrátka udělat maximum pro to, aby se eliminovala možnost budoucí námitky na střet zájmů, která by znevážila výsledky auditu. V tomto případě je možné přistoupit mj. k podepsání prohlášení či deklarace, že žádná ze stran si po provedeném auditu není střetu zájmů vědoma. **Možnost podpisu takovýchto individuálních deklaračních formulářů potvrzujících existenci nebo neexistenci střetu zájmů zmiňuje též**

**prováděcí směrnice ke standardu 1120. Ta dále obecně ke střetu zájmů mj. uvádí, že by auditoři měli potvrdit, že znají zásady v oblasti střetu zájmů a jsou si vědomi povinnosti možné střety hlásit a jednou ročně podepsat prohlášení, zda vnímají možnou přítomnost nějakých hrozeb v oblasti střetu zájmů, a pokud ne, tak podepsat prohlášení o jejich neexistenci.**

Mezi další typické situace, které vyžadují specifickou pozornost, řadí prováděcí směrnice případ, kdy auditor vytvoří určitý předpoklad nebo učiní závěr bez důkazu, a to jen na základě předchozích pozitivních auditních nebo osobních zkušeností. Auditor musí disponovat správnou dávkou profesního skepticismu, který je důležitý pro vyhýbání se zkreslení, zjednodušování nebo určitému auditnímu schematismu a pro zachování si otevřeného a zvědavého myšlenkového postoje. Příkladem závažného narušení nezávislosti a objektivity je pak situace, kdy by interní auditor bez odpovídajícího zdůvodnění změnil plánovaný postup zakázky, nebo dokonce výsledky auditu, a to na základě nepatřičného vlivu jiné osoby, která se často nachází ve vyšším postavení, než je auditor. Tato situace může být relevantní i pro samotného vedoucího interního auditu, který by se dostal pod tlak svých nadřízených nebo managementu na své organizační úrovni, kteří by chtěli výsledky auditu relativizovat, bagatelizovat nebo dostat do jiného světla, ať již z jakéhokoli důvodu.

Stejně jako běžný auditor, může být i vedoucí interního auditu vystaven situaci, kdy bude muset ověřit proces v jiném útvaru, za který byl dříve odpovědný. Nebo nastala situace, kdy vedoucí interního auditu je nebo má být, byť jen dočasně, pověřen jinými rolemi a ponese tedy odpovědnost i za jiné oblasti než jen za funkci interního auditu (typicky se může jednat o oblasti řízení rizik, compliance, nastavení a provádění kontrolních mechanismů, vyřizování stížností). Z hlediska provádění objektivního interního auditu je pak logicky ve střetu zájmů.

Kromě výše uvedených situací uvádí prováděcí směrnice ke standardu 1130 – Narušení nezávislosti nebo objektivity i další příklady, kdy může být objektivita interního auditu narušena a potenciálně vzniknout konflikt zájmů: např. když nadřízený vedoucího interního auditu má širší odpovědnost než jen interní audit a interní audit provádí ujišťovací zakázky (audit) také v rámci funkčních odpovědností svého nadřízeného, dále když rozpočet interního auditu je nastaven tak, že audit nemůže plnit své odpovědnosti, nebo šéf auditu nemá přímý přístup k orgánům společnosti (standard 1111). V těchto případech potenciálního střetu zájmů je vždy stěžejní úloha vedoucího interního auditu, protože ten je nejlépe obeznámen s konkrétní situací, svými odpovědnostmi i požadavky Rámce profesní praxe a musí iniciovat příslušné kroky.

Pokud by se střet zájmů měl týkat samotného vedoucího interního auditu, tak je nutné situaci a okolnostem věnovat maximální pozornost a zapojit do řešení orgány společnosti nebo další nezávislý subjekt. I na takové případy ale standardy myslí. V rámci obecného požadavku standardu 1130 (jeho citace je uvedena dále



v textu) a jeho zpřesnění standardem **1130.A1** (kde je uveden požadavek odstupu jednoho roku od auditované oblasti), je vedoucí interního auditu chráněn před narušením objektivitu též standardem **1130. A2, který uvádí, že na audity činností, za jejichž provádění je odpovědný vedoucí interního auditu, dohlíží subjekt vně interního auditu. V případech, kdy je vedoucí interního auditu pověřen jinými odpovědnostmi než jen interním auditem, může pomoci rovněž standard 1112 – Role vedoucího interního auditu mimo oblast interního auditu, který požaduje, aby v tomto případě byla zavedena preventivní opatření.**

**„Každá organizace by měla disponovat zásadami, co je v jejích podmínkách za střet zájmů považováno.“**

Prováděcí směrnice k výše uvedeným standardům pak vyžadují, aby vedoucí interního auditu nejen sdělil příslušné organizační úrovni podrobnosti každého narušení nezávislosti nebo objektivitu, ať už je skutečné, nebo zdánlivé, ale také, aby bylo zhodnoceno riziko případného střetu zájmů a okolnosti vyjasněny s nejvyšším vedením a orgány společnosti. Konkrétně, v případě převzetí dalších činností nad rámec auditu, musí být všem jasné, jaké role a odpovědnosti vedoucí interního auditu přebírá a na jakou dobu. Podle toho je pak nutné nastavit preventivní opatření chránící nezávislost a objektivitu šéfa auditu, tj. zavést kontrolní a řídicí mechanismy, nastavit nově odpovědnosti, informační toky a pravidelný reporting. Odpovědnosti vedoucího interního auditu prováděné nad rámec interního auditu musí být též podrobeny nezávislému hodnocení, aby vedení získalo ujištění o jejich efektivnosti a účinnosti a vyloučila se právě pochybnost případného střetu zájmů. Logicky pak takové ověření

a ujištění nemůže poskytovat vedoucí interního auditu, ale příslušné procesy a odpovědnosti musí být podrobeny alternativnímu nezávislému ověření, ať už internímu, nebo externímu.

Vraťme se teď k požadavku na výše zmiňovaný manuál interního auditu, který má dle prováděcí směrnice ke standardu 1120 zahrnovat **typické situace a kroky auditu v oblasti střetu zájmů**. Výše jsme si prošli typické situace, které by mohly ke střetu zájmů vést, související požadavky Standardů a prováděcích směrnic, které tuto oblast upravují a naznačují cesty, jak konfliktům předcházet nebo je řešit.

Manuál by však měl zároveň specifikovat kroky, které je třeba provést, pokud má někdo podezření na střet zájmů nebo se o nějakém konfliktu či narušení nezávislosti a objektivitu dozví. Každému ve společnosti, interním auditorům a vedoucímu interního auditu zejména, musí být zřejmé, co se má v dané situaci udělat, aby se předešlo nejasným situacím či obavám, jak postupovat, a následným výmluvám.

Podstatou je, **aby o každém zdánlivém či faktickém narušení nezávislosti nebo objektivitu byly předány podrobné informace příslušné organizační úrovni ve společnosti. Způsob sdělení informací přitom závisí na povaze narušení (standard 1130 – Narušení nezávislosti a objektivitu).** Současně musí nastavené procedury každému auditorovi i vedoucímu interního auditu umožnit otevřeně vznést své pochybnosti týkající se těchto základních hodnot. Nejen proto musí mít vedoucí interního auditu vždy přímý přístup k nejvyššímu vedení a orgánům společnosti (**standard 1111 – Přímá vzájemná součinnost s orgány společnosti – vedoucí interního auditu musí komunikovat a být ve vzájemné součinnosti přímo s orgány společnosti**).

Podrobněji se pak problematice oznamování a sdělení pochybností v oblasti střetu zájmů věnuje prováděcí směrnice 1130, ve které lze najít základní inspiraci,

jak nastavit příslušné kroky pro konkrétní situaci a organizaci.

Je zcela zřejmé, že Rámec profesní praxe považuje za stěžejní, aby interní audit situacím možného střetu zájmů a narušení objektivitu a nezávislosti maximálně předcházel a v samotném procesu interního auditu měl tedy zabudované mechanismy, jak vzniku takových situací zabránit a co dělat v případě pochybností.

Pokud již ale dojde k tomu, že narušení je odhaleno až po skončení auditu a vydání závěrečné zprávy a spolehlivost auditních závěrů by tím pádem mohla být negativně ovlivněna, je nutné, aby vedoucí interního auditu tuto situaci diskutoval s managementem auditovaného útvaru a s vedením a orgány společnosti, popř. upravil závěry auditní zprávy dle **standardu 2421 – Chyby a opomenutí**.

K tomu, aby auditori mohli prokázat soulad s uvedenými standardy, pak mohou sloužit dokumenty zmiňované v tomto článku – zásady a etické kodexy celé společnosti, související předpisy, statut, manuál a procedury interního auditu, dokumentace auditní zakázky a její supervize nebo specifické deklarační formuláře a roční prohlášení k ne/existenci střetu zájmů. Pokud jsou střet zájmů nebo narušení objektivitu a nezávislosti interního auditu projednávány, vždy by o tom měl být dohledatelný záznam, a to podle povahy narušení a navazujícího projednání – buď v zápisech z jednání orgánů společnosti, etické nebo jiné komise, nebo ve spisech auditní zakázky.

Zkrátka, slovy standardů – je potřeba věnovat této oblasti náležitou profesní péči. Ale to už je jiná kapitola standardů...

V současné době Mezinárodní institut interních auditorů připravuje zcela nový Rámec profesní praxe, ke kterému je od začátku března do konce května 2023 vyhlášeno připomínkové řízení. Více na straně 41 tohoto čísla časopisu.



# MALÁ ANATOMIE REGULACE STŘETU ZÁJMŮ V ČESKÉ REPUBLICĚ



## **JUDr. Vladimír Valenta**

Je absolventem právnické fakulty UK v Praze. V letech 1993–1998 pracoval jako ředitel odboru interního auditu v Agrobance Praha, a.s. V letech 1998–2015 pracoval na různých pozicích v útvaru compliance GE Capital Bank a.s., později GE Money Bank a.s. V letech 2005–2015 působil jako senior compliance manažer i pro Skupinu GE Money ČR a letech 2010–2015 v ní současně zastával roli Privacy Leader. V letech 2015–2020 pracoval v ČEZ, a.s., v útvaru corporate compliance, později audit a compliance, s působností pro Skupinu ČEZ, nejprve jako compliance expert a od roku 2017 jako compliance manažer. Po odchodu do důchodu pracuje od roku 2021 v České poště, a.s., na částečný úvazek jako compliance konzultant. Je členem ČIIA od ustavujícího sněmu v roce 1995, v letech 1995–1997 byl členem Kontrolní komise ČIIA a v letech 1997–1998 působil jako prezident ČIIA. Od roku 1999 je aktivním členem čestného prezidia ČIIA. V letech 2005–2015 se rovněž aktivně podílel na činnosti Komise pro bankovní regulaci ČBA jako její člen. V roce 2016 spolupracoval na vzniku České Compliance Asociace (ČCA) a podílel se na činnosti jako člen organizačního týmu. Od roku 2017 je členem Unie podnikových právníků ČR, kde působí jako vedoucí sekce Compliance. V průběhu své odborné praxe vystupoval mnohokrát jako lektor na odborných školeních nebo seminářích s příspěvky zaměřenými na aktuální témata IA a compliance.

**Moderní společnosti, založené na demokratickém státním zřízení, dospěly vývojem k poznání, že pro své dobré fungování a také udržení svých demokratických základů musí vyvažovat různé zájmy a tendence. A v mezích práva se bránit fenoménům, které by demokratické zřízení mohly dovést k zániku. Tyto fenomény demokratický právní stát reguluje právními předpisy, a tím posiluje své fundamentální předpoklady své existence – rovnost před zákonem a vládu práva.**

**M**ezi takové fenomény patří mimo jiné korupce (v jejím širším slova smyslu). Korupce má mnoho podob s různou intenzitou nebezpečnosti pro společnost a bývá doprovázena dalšími jevy, které jsou pro ni typické, mezi nimi i střetem zájmů. Tyto jevy, kromě ekonomických dopadů, zejména podřývají důvěru ve fungování institucí např. při výkonu státní správy, výkonu spravedlnosti, fungování voleb a dalších.

Demokratický právní stát svoji obranu proti podobným hrozbám staví na aktuální, dostatečně účinné, srozumitelné a široce akceptované právní regulaci. Na regulaci doprovázené integritou institucí a také politickou kulturou, která vyžaduje dodržování obecně přijímaných pravidel i bez přímé hrozby postihu.

Podstata střetu zájmů spočívá v tom, že osoby, které se v takové situaci ocitnou, většinou nehájí zájmy veřejné (nebo soukromé, pokud zastupují soukromý subjekt), ale své osobní, a poškozují

toho, k němuž jsou vázáni loajalitou. Dlouhodobé zkušenosti ukazují, že výskytu střetu zájmů nelze efektivně zabránit, a není to v některých případech ani nezbytné. Základem obrany jsou proto preventivní mechanismy k omezování střetů zájmů (v situacích, které jsou předvídatelné, zjistitelné a vymahatelné) a doplňkem postupy, zmenšující jejich negativní dopady.

## **„Korupce má mnoho podob s různou intenzitou nebezpečnosti pro společnost.“**

Regulace v oblasti střetu zájmů více demokratických států „odstartovaly“ konkrétní případy, které ukázaly slabiny systému, jež veřejným funkcionářům umožnily zneužít své veřejné funkce a obohatit sebe, své obchodní společnosti, příbuzné nebo známé.

Prvotní úpravy střetu zájmů z období padesátých až osmdesátých let 20. století vymezily základní pravidla neslučitelnosti hlavních veřejných funkcí, a to formou volebních kodexů nebo prostřednictvím zvláštních zákonů. Postupné prorůstání byznysu a politiky vedlo zejména po roce 2010 k pokračování v komplexních, podrobnějších úpravách prevence střetu zájmů. A to i úpravách zasahujících podnikatelský sektor.

Regulace oblasti střetu zájmů využívá, obdobně jako jiné oblasti lidského chování, jak morální normy, vymáhané neformálními společenskými sankcemi, tak normy právní, závazně určující pravidla chování, jejichž porušení v určité intenzitě vyvolává správní sankce. A ve specifických případech dosahujících značné intenzity vede k použití práva trestního. Vymahatelnost právních norem upravujících oblast střetu zájmů závisí jak na jejich kvalitě, tak na schopnostech či možnostech institucí, které je prosazují.

## **Právní rámec regulace střetu zájmů v České republice**

Ústava České republiky jako norma nejvyšší právní síly, stanoví základní požadavky na neslučitelnost výkonu vrcholných veřejných funkcí (čl. 22, 23, 70 a 82 ÚZ) a zmocňuje zákonem určit další neslučitelné funkce.

Klíčovou prováděcí normou je **zákon č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů**, který vymezuje veřejné funkcionáře a stanoví jejich práva a povinnosti spočívající v zákazu výkonu některých vedlejších činností, zákazu získávání peněz z veřejných rozpočtů a povinnosti podávání různých typů oznámení.

## **„Podstata střetu zájmů spočívá v tom, že osoby, které se v takové situaci ocitnou, většinou nehájí zájmy veřejné.“**

V § 2 zákona o střetu zájmů jsou vyjmenováni veřejní funkcionáři, na něž se zákon vztahuje. V první řadě podle odstavce 1 jde o poslance, senátory, členy vlády, vedoucí ústředních orgánů státní správy, členy kolektivních orgánů některých ústředních orgánů státní správy, vedení Nejvyššího kontrolního úřadu, veřejného ochránce práv a jeho zástupce, některé nejvýše postavené úředníky (především náměstky člena vlády) a poté představitele samospráv. Ustanovení § 2 odst. 2 ve druhé řadě vymezuje další veřejné funkcionáře, a to vedoucí a představené bezpečnostních sborů, organizačních složek státu, úřadů územních samosprávných celků nebo veřejných společností, pokud jsou oprávněni nakládat s finančními prostředky nad 250 000 Kč, bezprostředně se podílejí na rozhodování při zadávání nebo realizaci veřejné zakázky, rozhodují ve správním řízení nebo se podílejí na vedení trestního stíhání.

V dalších ustanoveních tento zákon stanoví, na které funkcionáře v rámci osobní působnosti zákona se daná povinnost vztahuje. Pouze na členy vlády a vedoucí ústředních orgánů státní správy se vztahují zákazy týkající se získávání veřejných prostředků v rámci veřejných zakázek, dotací a investičních pobídek. Na druhou stranu poslancům ani senátorům není zakázáno podnikat ani provozovat jinou samostatnou výdělečnou činnost.

## **„výskytu střetu zájmů nelze efektivně zabránit“**

Určité odstupňování povinností dopadá i na členy orgánů samospráv. V jejich případě zákon činí rozdíl mezi těmi, kteří jsou pro výkon funkce uvolněni, a těmi, kteří nikoliv. Vyšší nároky jsou kladeny na zastupitele uvolněné, kterým je finančně kompenzováno, že vykonávají funkci v orgánu samosprávy na plný úvazek.

## **Definice střetu zájmů**

V § 3 zákona o střetu zájmů je vymezena základní povinnost zdržet se každého jednání, při kterém mohou osobní zájmy jednotlivce ovlivnit výkon jeho funkce. Takovým osobním zájmem se rozumí zájem, který přináší samotnému veřejnému funkcionáři, osobě jemu blízké nebo právnické osobě ovládané veřejným funkcionářem či osobou jemu blízkou majetkový či jiný prospěch nebo jinou výhodu.

Pokud dojde ke střetu zájmu se zájmem osobním, nesmí funkcionář upřednostnit svůj osobní zájem před zájmy, které je povinen prosazovat a hájit. Zejména pak nesmí ohrozit veřejný zájem tím, že využije svého postavení či informací získaných při výkonu své funkce k získání majetkového prospěchu, nebo tím, že dá svolení k užití svého jména ve spojení se svou funkcí ke komerčním reklamním účelům. Jedná se o ustanovení dopadající



na všechny veřejné funkcionáře vyjmenované zákonem o střetu zájmů.

### **Dohled v oblasti střetu zájmů**

Gestorem zákona o střetu zájmů je Ministerstvo spravedlnosti, které plní také některé úkoly spojené s touto agendou, zejména vedení Centrálního registru oznámení. Ministerstvu spravedlnosti poskytují součinnost různé orgány veřejné správy, včetně úřadů územních samospráv, jenž dodávají údaje o veřejných funkcionářích působících v těchto orgánech ministerstvu jako centrálnímu evidenčnímu orgánu a informují veřejné funkcionáře o povinnostech spočívajících v zápisu do Centrálního registru oznámení.

### **Volení zástupci a jejich neslučitelnost funkcí**

Ústava v čl. 21 stanoví, že nikdo nemůže být současně členem obou komor Parlamentu. Tato neslučitelnost vzniká okamžikem, kdy dojde k časově pozdějšímu zvolení do jedné z těchto funkcí. Funkce poslance či senátora není slučitelná s funkcí poslance Evropského parlamentu.

Čl. 22 Ústavy dále stanoví, že s funkcí poslance či senátora není slučitelný výkon úřadu prezidenta republiky, funkce soudce a další funkce, které stanoví zákon.

Zákon o střetu zájmů v § 5 odst. 3 stanoví, že s funkcí poslance či senátora je neslučitelný výkon funkce v pracovním či služebním poměru,

pokud se jedná o funkce jmenované nebo o funkce, v nichž se při výkonu státní správy rozhoduje na ministerstvu či jiném správním úřadu, na státním zastupitelství či soudu, v bezpečnostních sborech, ozbrojených složkách České republiky, Nejvyšším kontrolním úřadu, Kanceláři prezidenta republiky, Kanceláři Poslanecké sněmovny, Kanceláři Senátu, státních fondech a v Kanceláři Veřejného ochránce práv.

### **„Vymahatelnost právních norem upravujících oblast střetu zájmů závisí jak na jejich kvalitě, tak na schopnostech či možnostech institucí, které je prosazují.“**

Výkon funkce poslance, senátora či zastupitele územních samosprávných celků není dle jednotlivých zákonů slučitelný s funkcí prezidenta a viceprezidenta Nejvyššího kontrolního úřadu, veřejného ochránce práv nebo jeho zástupce a výkonem funkcí v celé řadě dalších státních úřadů a institucí, které byly zřízeny podle těchto speciálních zákonů.

Jen obecní a krajské zastupitelé nesmějí být zařazeni k výkonu povolání či služby na tom obecním či městském úřadě nebo jeho části, kde jsou zastupiteli, za předpokladu, že by na takové pozici

vykonávali státní správu vztahující se k územní působnosti této obce či města. Pro krajské zastupitele navíc platí, že nesmějí vykonávat funkci na ministerstvu či jiném ústředním orgánu státní správy.

### **Jmenování funkcionáři a jejich neslučitelnost funkcí**

Článek 70 Ústavy stanoví, že člen vlády nesmí vykonávat funkce, které jsou neslučitelné svou povahou s výkonem funkce člena vlády. Podrobnosti stanoví zákon. Článek 82 Ústavy pak dále stanoví, že výkon funkce soudce je neslučitelný s jakoukoliv funkcí ve veřejné správě.

### **„Pokud dojde ke střetu zájmu se zájmem osobním, nesmí funkcionář upřednostnit svůj osobní zájem před zájmy, které je povinen prosazovat a hájit.“**

Určení neslučitelnosti výkonu funkce jmenovaných funkcionářů je uvedeno v jednotlivých zákonech upravujících rozdílné složky veřejné moci. Neslučitelný je tak výkon funkce člena vlády či vedoucího představitele ústředního správního úřadu například s členstvím v Radě Českého rozhlasu, v Radě České televize a v orgánech velkého počtu dalších státních úřadů a institucí, které byly zřízeny podle speciálních zákonů.

### **Volení funkcionáři a jejich dílčí omezení**

Omezení dopadající do majetkové sféry poslanců, senátorů a zastupitelů samospráv uvolněných pro výkon funkce spočívá v tom, že takový veřejný funkcionář, pokud zastupuje stát v řídicích, dozorcích nebo kontrolních orgánech podnikající právnické osoby, v níž má stát či územní samosprávný celek podíl nebo hlasovací práva, nemá nárok na odměnu za tuto činnost, ale jen na náhradu hotových výdajů.

### **Jmenování funkcionáři a jejich dílčí omezení**

Členové vlády a vedoucí představitelé ústředních správních úřadů jsou ve svém soukromoprávním jednání omezeni zejména tím, že dle § 4 odst. 1 zákona o střetu zájmů nesmějí podnikat nebo vykonávat jinou samostatnou výdělečnou činnost, být členy statutárního, řídicího, dozorčího či kontrolního orgánu podnikající právnické osoby, ani být v pracovněprávním nebo jiném obdobném vztahu. S výjimkou vztahu, ve kterém působí v rámci veřejné funkce. Navíc nesmějí získávat veřejné prostředky z dotací, investičních pobídek nebo veřejných zakázek. Zakáz se vztahuje i na právnické osoby, v nichž funkcionář vlastní podíl více než 25 % nebo je ovládá. Zakázky jsou formulovány tak, že k předmětnému jednání nesmí dojít. Je tedy odpovědností zadavatelů zakázek a poskytovatelů dotací a pobídek zajistit, že k porušení tohoto zákazu nedojde.

## Omezení vlastnictví médií

Pro veřejné funkcionáře dle § 2 odst. 1 zákona o střetu zájmů platí zákaz provozování rozhlasového a televizního vysílání dle § 4a zákona o střetu zájmů. Stejně jako další veřejní funkcionáři, ani volení zástupci tedy nesmějí být provozovateli rozhlasového nebo televizního vysílání nebo vydavateli periodického tisku ani společníky, členy nebo ovládajícími osobami právnické osoby, která je provozovatelem rozhlasového nebo televizního vysílání nebo vydavatelem periodického tisku.

## Ochranná doba

Pro uvedené veřejné funkcionáře, zejména členy vlády, předsedy ústředních správních úřadů a uvolněné zastupitele platí, že po skončení výkonu funkce nesmí po dobu 1 roku být společníkem či působit v orgánech podnikající právnické osoby, ani uzavřít pracovněprávní vztah s podnikatelem vykonávajícím podnikatelskou činnost, pokud takový subjekt v posledních 3 letech před dnem skončení výkonu funkce daného veřejného funkcionáře uzavřel smlouvu se státem, orgánem územně samosprávného celku či právnické osoby zřízené zákonem, jednalo-li se o nadlimitní veřejnou zakázku, a daný funkcionář o ní rozhodoval, být i zprostředkovaně.

## Oznámení o osobním zájmu

Veřejní funkcionáři mají podle § 8 zákona o střetu zájmů uloženu povinnost při jednání ústavního či jiného státního orgánu nebo orgánu územní samosprávy, jakož i při jednání orgánu právnické osoby vzniklé ze zákona, oznámit svůj vztah k projednávané věci, a to ústně v průběhu jednání, nejpozději před tím, než se přistoupí k hlasování o věci. Prohlášení musí být součástí zápisu, pokud je vyhotovován.

Obdobnou povinnost mají všichni zastupitelé na základě zákonů upravujících fungování územních samospráv. Povinnost oznámit střet zájmů nastává, pokud by

podíl zastupitele územní samosprávy na projednávání a rozhodování určité záležitosti v orgánech dané samosprávy mohl znamenat výhodu nebo škodu pro ně samotné, osoby jim blízké nebo jimi zastupované. Zákon o střetu zájmů požaduje, aby střet zájmů byl oznámen v průběhu jednání, nejpozději před hlasováním o věci. Zákony o fungování samospráv vyžadují, aby byl střet zájmů oznámen již před započítáním jednání. Zákon o střetu zájmů zavedl přestupkovou odpovědnost za porušení této povinnosti.

## „Zákon o střetu zájmů požaduje, aby střet zájmů byl oznámen.“

Žádný z uvedených předpisů ale nezakazuje, aby se veřejný funkcionář hlasování zúčastnil a záměr podpořil. Je tak na morálním postoji a politické odpovědnosti funkcionáře, aby zvážil důsledky zapojení se do hlasování ve střetu zájmů.

## Oznámení o činnostech a majetku

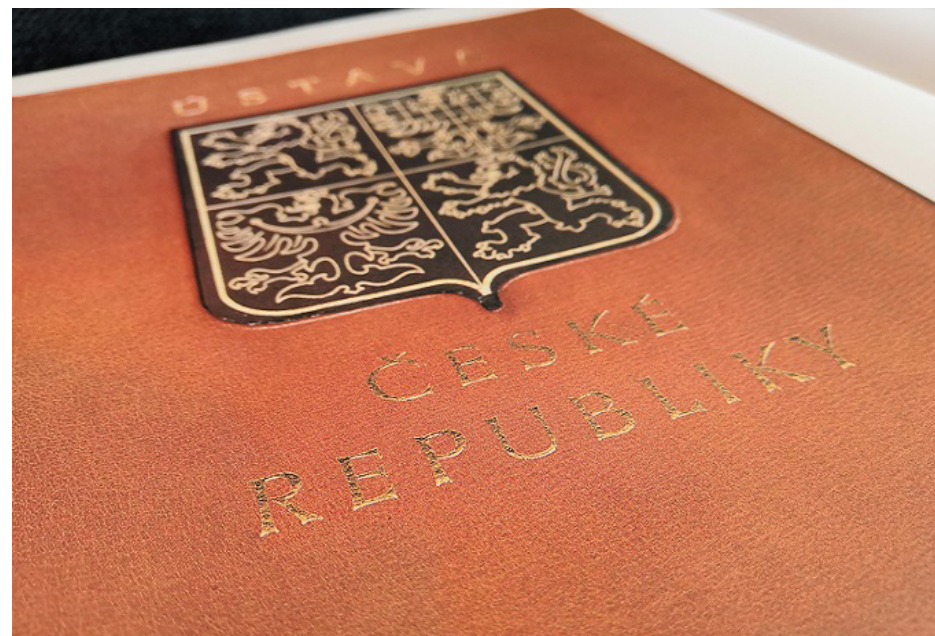
Veřejní funkcionáři mají uloženu širokou oznamovací povinnost, kterou plní prostřednictvím Centrálního registru oznámení vedeného Ministerstvem spravedlnosti, formou oznámení o činnostech, majetku, příjmech a závazcích.

Všechna oznámení veřejných funkcionářů jsou přístupná veřejnosti v Centrálním registru oznámení na základě žádosti. Osoby, kterým je oznámení veřejného funkcionáře poskytnuto, jej smí využít pouze

za účelem kontroly dodržování zákonných povinností ze strany veřejného funkcionáře.

## Státní zaměstnanci

Jsou samostatnou skupinou osob, zajišťujících výkon státní správy, u nichž je právním základem střetu zájmů zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě. Upravuje právní poměry státních zaměstnanců vykonávajících ve správních úřadech státní správu a také jejich služební vztahy, na které zákon o střetu zájmů nedopadá. V ustanovení § 77 zákona o státní službě, ve výčtu povinností je mimo jiné uložena povinnost zdržet se jednání, které by mohlo vést ke střetu veřejného zájmu se zájmy osobními, zejména nezneužívat informaci nabytých v souvislosti s výkonem služby ve prospěch vlastní nebo jiného, jakož i nezneužívat postavení státního zaměstnance. A doplňuje ji další povinností, a to dodržovat pravidla etiky státního zaměstnance vydaná služebním předpisem. Tato návaznost ve vztahu k předcházení střetu zájmů je důležitá, neboť dovoluje obecně a stručně definovaný rámec střetu zájmů podrobněji a konkrétněji vymezit právně závazným dokumentem, vydávaným příslušnými vedoucími



představiteli ústředních správních úřadů i územních samosprávných úřadů.

### **Zaměstnanci územních samosprávných celků – úředníci**

Jsou další samostatnou skupinou osob, zajišťujících výkon státní správy a samosprávy, u kterých je právním základem střetu zájmů zákon č. 312/2006 Sb., o úřednících územních samosprávných celků. V klíčovém ustanovení § 16 mezi základními povinnostmi úředníka stanoví povinnost zdržet se jednání, které by mohlo vést ke střetu veřejného zájmu se zájmy osobními, zejména nezneužívat informací nabytých v souvislosti s výkonem zaměstnání ve prospěch vlastní nebo někoho jiného. A také formuluje omezení jejich členství v orgánech podnikatelských osob, obdobně jako je stanoveno u volených a jmenovaných funkcionářů. Současně přitom vylučuje uplatnění obdobných ustanovení zákoníku práce na tyto osoby.

### **Zaměstnanci státních a samosprávných orgánů, úřadů a institucí**

Skupina osob, podporujících výkon státní správy a samosprávy jako zaměstnanci, vykonává své činnosti na základě pracovněprávních vztahů podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Zákoník práce v ustanovení § 303 pro skupiny zaměstnanců ve vyjmenovaných státních úřadech a institucích, a samosprávných orgánech, stručně definuje povinnost zdržet se jednání, které by mohlo vést ke střetu zájmů,

a také omezení působit v orgánech podnikatelských osob, obdobně jako je stanoveno u volených a jmenovaných funkcionářů. Dále v ustanovení § 304 stanoví zaměstnancům povinnost, v případě zájmu o „přivýdělek“ získávaný prostřednictvím dalšího pracovněprávního vztahu nebo jiné formy výdělečné činnosti, která by byla shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele, požádat o předchozí písemný souhlas. A to pod sankcí rozvázání pracovního poměru pro porušení povinnosti.

## **„Střet zájmů a jeho řešení je téměř vždy v etických kodexech firem obsažen.“**

### **Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy**

Dokument schválený vládou ČR jako „vzorový“, právně nezávazný, vymezuje zásady žádoucího chování zaměstnanců ve vztahu k veřejnosti a spolupracovníkům, s cílem vytvářet, udržovat a prohlubovat důvěru veřejnosti ve veřejnou správu. Do praxe je zaváděn prostřednictvím rozhodnutí vedoucích funkcionářů jednotlivých ústředních orgánů státní správy, organizačních složek státu a orgánů územních samosprávných celků, s odvoláním zejména na zákoník práce a zákon o střetu zájmů tak, aby jeho ustanovení byla pracovněprávně resp. služebně závazná pro státní zaměstnance, úředníky i zaměstnance těchto institucí. „Vzorový“ Etický kodex v článku 6 „Střet

zájmů“ podrobněji stanoví povinnosti a omezení úředníků a zaměstnanců, které příslušní vedoucí funkcionáři mohou vymezit i šířeji.

### **Členové volených orgánů obchodních korporací**

Regulace střetu zájmů zasahuje i oblast podnikání. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, v ustanovení § 54 stanoví povinnost členů volených orgánů obchodních korporací informovat o případném vzniku střetu zájmů. A to bezodkladně ten orgán, jehož jsou členem, a současně i kontrolní orgán, pokud je zřízen (jinak nejvyšší orgán, např. valnou hromadu). Stejnou povinnost mají i v případě potenciálního střetu zájmů osob jim blízkých, a také i osob pod jejich vlivem nebo ovládaných. Porušení těchto pravidel je jednoznačně považováno za jednání v rozporu s péčí řádného hospodáře, se všemi z toho plynoucími odpovědnostními důsledky (právními i majetkovými), zejména v případě vzniklých škod a ztrát.

### **Zaměstnanci podnikatelských subjektů**

Regulace střetu zájmů osob, zaměstnaných u podnikatelských subjektů podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce je svým rozsahem omezená, jako ustanovení § 304, které stanoví zaměstnancům povinnost, v případě zájmu o „přivýdělek“ získávaný prostřednictvím dalšího pracovněprávního vztahu nebo jiné formy výdělečné činnosti, která by byla shodná s předmětem činnosti

zaměstnavatele, požádat o předchozí písemný souhlas. A to pod sankcí rozvázání pracovního poměru pro porušení povinnosti.

### **Etické kodexy podnikatelských subjektů**

Dokumenty jsou primárně orientované na shrnutí morálních principů a zásad, podle kterých jsou, resp. mají být, konkrétní firmy vedeny a řízeny. Klíčová očekávání a požadavky na jednání jsou zpravidla prostřednictvím vnitrofiremních předpisů převáděny na právně vynutitelné povinnosti a omezení, zajišťující jejich následování v činnostech firem. Střet zájmů a jeho řešení jsou téměř vždy v etických kodexech firem obsaženy a zaměřují se zejména na následující vztahy zaměstnanců (včetně vedoucích a členů statutárních orgánů):

- obchodní vztahy s některými z rodinných příslušníků či přátel, kteří pracují pro zákazníky, dodavatele či konkurenční subjekty společnosti,
- osobní vztahy s osobou, která je nadřízeným či podřízeným,
- přímý nebo nepřímý vlastnický podíl u konkurenčního subjektu, společnosti zákazníka či dodavatele,
- obchodní příležitosti, o kterých získal informace v rámci výkonu pracovních povinností ve společnosti, a využil je pro vlastní prospěch.

Osvědčenou součástí firemních Etických kodexů je informace o tom, komu ve firmě a jakými prostředky mohou



zaměstnanci adresovat svá upozornění nebo podezření na možné porušení pravidel, chtějí-li přispět k jejich řešení. A s kým konzultovat své obavy nebo požádat o vysvětlení pro správné pochopení pravidel, například v oblasti střetu zájmů, pokud se porušení chtějí vyhnout.

### **Závěrem**

Problematika střetu zájmů, způsoby, nástroje a praktické zkušenosti s předcházením jeho výskytu a omezováním jeho negativních dopadů a důsledků, včetně údajů o dalších souvisejících právních předpisech, jsou obsáhlé a překračují meze určené pro tento článek.

Ministerstvo spravedlnosti v současnosti zvýšilo pozornost, kterou věnuje tomuto tématu, i na základě komparativní analýzy, kterou pro něho zpracovala organizace Transparency International ČR, jako součást projektu Zintenzivnění boje proti korupci zvyšováním povědomí veřejného sektoru. Pro zájemce o podrobnější informace je studie dostupná na webu ministerstva spravedlnosti – [justice.cz](http://justice.cz) – v sekci střet zájmů. Rozhodně nepostrádá inspirativnost. ■

**S autorem článku se můžete setkat na semináři ČIIA**

REGISTRUJTE SE NA SEMINÁŘ

Lektor: **Ing. Vladimír Brož, MBA, LL.M.**

**JUDr. Vladimír Valenta, Česká pošta**

## **Zavádění a rozvoj Compliance management systému (CMS) – praktický příklad České pošty**

24. května 2023

Cílem je představit funkční koncept a jednotlivé části Compliance management systému (CMS), a na příkladu České pošty seznámit účastníky s tématy a praktickými zkušenostmi zavádění a provozování jednotlivých prvků, postupů a prostředků CMS, reflektujících organizační strukturu, velikost a specifická rizika trestní odpovědnosti společnosti i změny právního prostředí.

Objednávejte na webu ČIIA ([www.interniaudit.cz](http://www.interniaudit.cz)) nebo na [prihlasky@interniaudit.cz](mailto:prihlasky@interniaudit.cz)



# STŘET ZÁJMŮ – ZCELA NEPŘÍPUSTNÝ, NEBO ŘÍDITELNÝ?



## **Pavel Javůrek**

Praxe v interním auditu v bankovníctví (Komerční banka, Rosbank) a od roku 2015 i na Letišti Praha. Posledních 7 let pak specializace na Compliance (etika, Fraud Risk Management, KYC/S...) a specifickou permanentní kontrolu nad stavebními investicemi Letiště Praha.

## **Daniel Mazur**

Praxe v oblasti řízení operačních rizik v pojišťovnictví (Česká pojišťovna, Generali pojišťovna), interní právník agentury Ministerstva obrany ČR. Od roku 2015 pak specialista Compliance Letiště Praha.

**Střet zájmů je špatně. Je nepřijatelným jevem, kterému musíme zamezit. Tento názor si může udělat laická veřejnost, pokud čte články či sleduje reportáže týkající se této problematiky ve veřejné sféře. Slýcháme o něm v médiích dnes a denně. Pokud se však na otázku střetu zájmů podíváme pohledem našich profesí, interních auditorů nebo třeba compliance officerů, a v kontextu subjektů, pro které pracujeme, jde o problém mnohem složitější. Lze ke střetu zájmů přistupovat jako k jakémukoli jinému riziku společnosti a řídit ho? Nebo je nutné se mu za každou cenu vždy vyhýbat? Je to vůbec možné a efektivní? Jak hodnotit skutečné riziko střetu zájmů? To se pokusíme přiblížit pohledem naší letité praxe budování compliance management systému.**



## Vymezení pojmu „střet zájmů“

Standardy IPPF například definují střet zájmů („SZ“) jako „jakýkoliv vztah, který není v nejlépeším zájmu dané společnosti nebo se takovým jeví. Konflikt zájmů negativně ovlivňuje schopnost jednotlivce vykonávat své funkce objektivně.“

Jinými slovy lze SZ označit jako stav, kdy se požadavek na konkrétní jednání či rozhodování v rámci výkonu určitého zaměstnání nebo funkce ve společnosti dostává do rozporu s osobním (soukromým) zájmem osoby, která zaměstnání nebo funkci zastává.

## „Z pohledu výskytu rizika je SZ stav, do kterého se teoreticky může dostat jakýkoli zaměstnanec nebo člen orgánu společnosti.“

Charakter SZ má také soukromoprávní institut tzv. konkurence, který chrání obchodní společnosti a obecně zaměstnavatele před konkurenčním jednáním členů orgánů společnosti a zaměstnanců. Za konkurenční označujeme zejména výdělečnou činnost členů orgánů nebo zaměstnanců společnosti ve stejném předmětu, jako vykonává sama společnost.

Z pohledu společnosti ke SZ nedochází jen ve vztahu k třetím osobám, ale může k němu docházet i na pracovišti, a to zejména v případech, pokud osoby blízké jsou v postavení, kdy jejich osobní vztah narušuje očekávání, která jsou kladena na jejich roli (např. nadřízený a podřízený, nebo kontrolor a kontrolovaný).

## Riziko střetu zájmů

Z pohledu výskytu rizika je SZ stav, do kterého se teoreticky může dostat jakýkoli zaměstnanec nebo člen orgánu společnosti. Jako takový představuje riziko možného ovlivnění rozhodovacích mechanismů či narušení funkčnosti vnitřního řídicího a kontrolního systému společnosti.

## „postavení v možném SZ samo o sobě není negativní, ani protiprávní“

Je však třeba si uvědomit, že postavení v možném SZ samo o sobě není negativní, ani protiprávní, ale stává se škodlivým až ve chvíli, kdy:

- se kvůli absenci vhodných opatření projeví skutečně negativně v nežádoucích (nesprávných, neefektivních) rozhodnutích, ať už neúmyslných, nebo úmyslných (kdy se může jednat dokonce i o trestný čin),
- jsou učiněné kroky a rozhodnutí sice bez reálných negativních dopadů, ale mohou být zpochybnovány, označeny za netransparentní, diskriminační atp. právě kvůli přítomnosti (někdy jen zdánlivého) SZ s negativním dopadem na reputaci společnosti.

Pro detailní analýzu a hodnocení tohoto rizika, ale také jeho reálných dopadů je z našeho pohledu třeba rozlišovat následující hladiny rizika SZ založené na:

**(1.) postavení (rolí) s možným SZ** – osoba zastávající danou roli může někdy teoreticky být v rámci jejího výkonu ve SZ (např. zaměstnanec je na pozici, kde může interagovat se svým bývalým zaměstnavatelem jako dodavatelem),

**(2.) činnosti s možným SZ** – v rámci určité role existují některé konkrétní činnosti/úkoly, při kterých se osoba v této roli, může dostat do SZ (např. zaměstnanec je

ve své roli odpovědný za výběr dodavatele, o což se může ucházet i jeho bývalý zaměstnavatel),

**(3.) konkrétní situaci reálného SZ** – v rámci konkrétní činnosti je osoba vykonávající svou roli ve SZ, jelikož se daná činnost týká subjektu, ke kterému má osobní vztah (např. zaměstnanec rozhoduje o výsledku výběrového řízení, kterého se účastní i jeho bývalý zaměstnavatel).

Ve veřejném prostoru se však tyto hladiny rizika nerozlišují a často je na ně nahlíženo optikou první z nich, tedy té nejpřísnější. Pak je voláno po absolutním zamezení SZ už na úrovni samotné role. Tento pohled může být zobecňován a vnímán jako jediný možný a správný. Dle našeho názoru k tomuto zjednodušenému přístupu není důvod a v některých situacích může být nepřiměřený a iracionální.

## Legislativní pohled

Žádný právní předpis sice neobsahuje legální definici SZ, ale řada z nich s ním pracuje jako s „nežádoucím“ jevem. Problematika SZ je obsažena v řadě právních předpisů regulujících jak oblast soukromého práva, tak oblast práva veřejného.

- Zákoník práce ukládá zaměstnanci povinnost nejednat v rozporu se zájmy zaměstnavatele (zásada řádně vykonávat práci v souladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele). Zaměstnanec koná práci jménem zaměstnavatele, je jeho reprezentantem, využívá a hospodáří s jeho prostředky, a proto má při plnění pracovních úkolů a v přímé souvislosti s nimi, hájit zájmy zaměstnavatele a obecně vystupovat v jeho prospěch. Zákoník práce řeší i tzv. konkurenci zaměstnanců, kdy podmiňuje výkon jiné výdělečné činnosti písemným souhlasem zaměstnavatele.
- Zákon o obchodních korporacích ukládá členům orgánů společnosti oznamovat možný SZ při výkonu funkce, a tedy konkrétních rozhodnutích, ke kterým by mělo dojít ve SZ. Samotné postavení ve SZ přitom není překážkou výkonu funkce člena



orgánu. Právní úprava je založena na transparentnosti a samoregulačních funkcích společnosti v podobě povinnosti oznámit SZ. Naproti tomu konkurenční činnost, pokud ji nepřipouští stanovy společnosti, stejný zákon zcela zakazuje jako neslučitelnou s povinností loajality a péči řádného hospodáře.

- Zákon o zadávání veřejných zakázek obsahuje klauzuli požadující, aby zadavatelé předcházeli SZ. Tato povinnost dopadá na všechny kroky zadavatele v zadávacím řízení, které by mohly mít za následek vznik SZ.
- Na zadavatele veřejných zakázek dopadá také ustanovení zákona o střetu zájmů, kdy nesmí zadat veřejnou zakázku, popř. je povinen vyloučit ze zadávacího řízení obchodní společnost, ve které mají stanovení veřejní funkcionáři nebo jimi ovládané osoby vlastnický podíl min. 25 %.
- V úvahu je třeba brát i zákon o trestní odpovědnosti právnických osob, kdy mohou být společnosti přičteny například trestné činy úplatkářství, zjednaní výhody při zadávání veřejné zakázky, při veřejné soutěži a veřejné dražbě, pletichy při zadávání veřejné zakázky a veřejné soutěži.

## **„Žádný právní předpis sice neobsahuje legální definici SZ, ale řada z nich s ním pracuje jako s ‚nežádoucím‘ jevem.“**

Vidíme tedy, že např. zákon o střetu zájmů a priori vylučuje zadání veřejné (nebo sektorové) zakázky subjektu vlastněnému daným veřejným činitelem, a SZ tedy vylučuje už na úrovni role (1.). Stejně tak zákon o obchodních korporacích zcela vylučuje konkurenci členů orgánů (1.), ale ten samý zákon u SZ připouští oznámení až konkrétní situace (3.). Naproti tomu zákoník práce

konkurenci zaměstnanců připouští pouze se souhlasem, jde tedy o již formu řízení rizika na úrovni činností (2.). Stejně tak zákon o zadávání veřejných zakázek vyžaduje předcházení SZ, ale o vyloučení uchazeče mluví až tehdy, kdy došlo ke SZ a jiné opatření není možné (3.).

Legislativa se tedy na způsoby ošetření SZ dívá optikou všech námi definovaných hladin rizika, a tedy různě (dá se říct nejednotně) a rozhodně ne vždy vyžaduje zamezení SZ na úrovni role (1.) a většinou připouští individuální risk-based přístup.

### **Cílená opatření v rizikových procesech**

Takový přístup k řízení rizika SZ (kde ho legislativa umožňuje) považujeme za žádoucí. Řízení rizika SZ na každé z definovaných hladin determinuje konkrétní způsob řízení, který s sebou přináší své výhody, ale i nevýhody. Jde o přístup, který je sice složitější a náročnější na řízení, nicméně neomezuje možnosti a příležitosti angažování vybraných osob. Pak je možné zaměstnat i osobu, která ve své roli, při konkrétních činnostech nebo v konkrétních situacích může ve SZ být a bude nutné řídit takové riziko na úrovni činností (2.) a konkrétních situací (3.). Přidaná hodnota takového odborníka je pro společnost jistě stále vyšší než náklady na řízení rizika jeho SZ (na úrovni 2. i 3.).

Nutným předpokladem pro takovýto risk-based přístup je detailní hodnocení rizika SZ. A to jak po pracovních pozicích, tak po procesech a činnostech. V našem případě jsme provedli analýzu rizikovosti všech rolí (1.). Toto hodnocení zohledňuje pracovní náplň a odpovědnosti dané pozice, ale také kontext činnosti daného útvaru, jeho roli, vztah k dalším útvarům, ale také vztah k obchodním partnerům. Pouze pozice, které z takového hodnocení vycházejí jako rizikové, jsou následně předmětem analýzy konkrétních činností těchto rolí (2.) a také cílených opatření (2. i 3.). Pozice s nízkým rizikem jsou ošetřeny jen plošnými preventivními opatřeními popsány dále.

Příkladem opatření na úrovni konkrétních rizikových procesů a pozic jsou prohlášení o SZ členů hodnotící komise výběrových řízení. Jak vyžaduje i zákon o zadávání veřejných zakázek, všichni členové komise prohlašují vůči každému uchazeči ve výběrovém řízení, že vůči němu nejsou ve SZ, a naopak uchazeči čestně prohlašuje, že nejsou ve SZ vůči naší společnosti (to je pak předmětem ověření procesu „znej svého obchodního partnera“ a kontroly SZ).

## **„Individuální přístup k řízení rizika SZ na konkrétní rizikově exponované pozici je pak přínosný především u top manažerů společnosti.“**

Individuální přístup k řízení rizika SZ na konkrétní rizikově exponované pozici je pak přínosný především u top manažerů společnosti. Ti mohou vzhledem ke své specializaci přicházet ze společností, u kterých je možné, že dřív nebo později budou např. dodavatelem v dané oblasti, nebo se o to budou minimálně ucházet. Řízení rizika na první hladině (role) by znamenalo zamítnutí angažování top manažera s vazbami danými předchozím zaměstnáním. Proto se jeví jako vhodnější řízení na úrovni činností a konkrétních situací. Při výběru dodavatele např. v podobě uvedených hodnotící komise bez účasti dotčeného manažera. Při následných interakcích v době plnění kontraktu, pokud dodavatelem je předmětná společnost, např. v podobě nezávislé změnové komise, která validuje veškeré změny v závazkovém vztahu, které by jinak byly v kompetenci tohoto daného top manažera.

## Nutná plošná prevence

Nutným a nezbytným základem systému řízení rizika SZ je samozřejmě prevence a také odpovědnost na straně zaměstnanců. Prevencí se rozumí především jasné definování pravidel, osvěta a cílené vzdělávání zaměstnanců. Vůči managementu a zaměstnancům je třeba deklarovat pravidla chování pro oblast SZ a konkurence – na úrovni obecných principů v etickém kodexu společnosti a ve větším detailu ve speciální směrnici prevence SZ. Osvědčilo se např. i zahrnutí této problematiky do vstupního školení všech nových zaměstnanců i to, že téma SZ má své vlastní intranetové stránky a pravidelně je připomínáno dalšími nástroji interní komunikace.

## „Osvědčilo se např. i zahrnutí této problematiky do vstupního školení.“

Odpovědnost na straně zaměstnanců je pak dotvářena i povinností aktivního oznamování možných SZ. Proto je nutné vytvořit vhodné prostředí pro oznamování situací SZ a jejich efektivní posuzování. Situace SZ mají zaměstnanci oznamovat ve speciální evidenci compliance, které provádí prvotní posouzení a zajišťuje následný souhlas nebo navrhuje způsoby ošetření. I zde je však vhodné volit risk-based přístup. Např. pokud společnost



nechce automaticky zamítnat jakékoli konkurenční postavení, nebo naopak všechny pouze formálně schvalovat, jako vhodný přístup vidíme posuzování reálného rizika, nikoli posuzování pouhé formální shody v předmětech činností.

### Důvěřuj, ale prověřuj

Jako každý systém řízení rizika by i ten ošetřující SZ měl mít svou kontrolu. Ta by však rovněž měla být cílená pouze na pozice, které z hodnocení vycházejí jako rizikové – ať už kvůli efektivitě, nebo kvůli odůvodněnosti a doložení

oprávněného zájmu zaměstnavatele potřebného vzhledem k využívání osobních údajů. Kontrola by měla porovnáváním zaměstnaneckých dat a dat z veřejných rejstříků identifikovat možné neoznámené situace (konkurence, vazby na obchodní partnery atp.) a iniciovat nápravu v podobě vhodných opatření, jak bylo nastíněna výše.

### Závěrem

SZ je jistě jev, který v případě absence řízení narušuje transparentnost jednání a může vést i reálným škodám. Proto

věříme, že by riziko střetu zájmů mělo být v zakázkách interního auditu vždy adekvátně hodnoceno, podobně jako např. riziko podvodu, ke kterému nemusí mít SZ daleko. Zároveň jsme přesvědčeni, že by se interní audit ve svém hodnocení řízení a kontroly SZ neměl zabývat pouze existencí takového systému, ale i tím, zda tento není přehnaně zjednodušený, restriktivní, v zásadě alibistický, a tedy neefektivní. SZ jako riziko lze totiž efektivně řídit, aniž by docházelo k přehnaným omezením. ■



# Střet zájmů v regulaci finančního auditu



## Mgr. Jana Ohlidalová

Právník & DPO  
Rada pro veřejný dohled nad auditem

Mgr. Jana Ohlidalová působí jako právník u Rady pro veřejný dohled nad auditem, která mimo jiné zajišťuje kontroly kvality u auditorů provádějících povinný audit subjektů veřejného zájmu a vykonává působnost v oblasti veřejné správy v řízení o sankcích podle hlavy XI zákona o auditorech.

## Finanční audit a role finančního auditora

Jednou z oblastí, kde se střet zájmů hlídá opravdu velmi pečlivě, je oblast finančního auditu – zejména tzv. povinného auditu neboli ověření účetní závěrky, které je pro určité typy subjektů povinné ze zákona. Je nutné poznamenat, že pozice statutárních auditorů a auditorských společností není v tomto směru jednoduchá a v podstatě v sobě určitý střet zájmů vždy obsahuje. Na jedné straně jsou zdrojem jejich příjmů platby od auditovaných účetních jednotek, na straně druhé na ujištění auditorů spoléhá celá řada osob mimo auditovanou účetní jednotku. Především v průběhu 21. stolení ale tlak na nezávislost auditorů významně vzrostl a v posledních letech je veřejný zájem na řádném výkonu auditorské činnosti kladen na první místo.

## Etický kodex a právní předpisy

Nejspíš i proto se jak právní, tak stavovské předpisy podrobně zabývají nezávislostí auditora a v této souvislosti také střetem zájmů. Z právních předpisů je potřeba zmínit zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů (dále „zákon o auditorech“) a Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 537/2014 ze dne 16. dubna 2014 o specifických požadavcích na povinný audit subjektů veřejného zájmu a o zrušení rozhodnutí Komise 2005/909/ES. Ze stavovských předpisů se velmi podrobně nezávislostí auditora a možným střetem zájmů zabývá etický kodex, aktuálně Mezinárodní etický kodex pro auditory a účetní odborníky, vydání 2021 (dále jen „Etický kodex“).

## Vymezení střetu zájmů a navazující povinnosti

Hned v úvodu Etického kodexu najdete konstatování, že charakteristickým znakem auditorské/účetní profese je, že přijala odpovědnost jednat ve veřejném zájmu.<sup>1</sup> Podle Etického kodexu ohrožuje střet zájmů dodržování principu nestrannosti, a může vést i k ohrožení ostatních základních principů. Auditor nesmí připustit, aby střet zájmů ohrozil jeho odborný úsudek<sup>2</sup>. Právní předpisy, a zejména Etický kodex detailně vymezují okolnosti, které mohou nezávislost auditora ohrozit, a na to navazuje řada povinností, které auditor musí plnit. Je nad možností tohoto článku popsat detailně všechny situace a postupy auditora, ale uvedu alespoň stručný nástin kroků, které auditor v této oblasti provádí.

**„Především v průběhu 21. stolení tlak na nezávislost auditorů významně vzrostl a v posledních letech je veřejný zájem na řádném výkonu auditorské činnosti kladen na první místo.“**

V prvé řadě musí před přijetím každé auditorské zakázky auditor svoji nezávislost vyhodnotit, a to na základě § 14b zákona o auditorech. Pro takové vyhodnocení je potřeba znát, jaké situace vlastně pro auditora střet zájmů představují. Obecné vymezení najdeme v oddílu 310 Etického kodexu – jedná se buď o případy, kdy auditor poskytuje svoje odborné služby více stranám, jejichž zájmy jsou v rozporu

<sup>1</sup> Viz čl. 100.1 Etického kodexu

<sup>2</sup> Viz čl. 310.2 a čl. 310.4 Etického kodexu



(např. poskytování poradenských služeb dvěma klientům, kteří usilují o akvizici stejné společnosti), nebo situace, kdy zájmy auditora mohou být v rozporu se zájmy klienta (např. poskytování poradenských služeb ohledně investování do podniku, v němž má finanční podíl manžel či manželka auditora).

## „Větší požadavky jsou na auditora kladeny při auditech a prověrkách účetní závěrky, a zejména v případě, kdy se jedná o klienta, který je subjektem veřejného zájmu.“

Ne všechny rizikové okolnosti znamenají automaticky zákaz poskytování auditorských služeb, ale auditor vždy musí příslušná rizika zvážit a posoudit mimo jiné v závislosti na tom, jaký druh služeb danému klientovi poskytuje, o jakého klienta se jedná či v čem konkrétně střet zájmů spočívá. Větší požadavky jsou na auditora kladeny při auditech a prověrkách účetní závěrky, a zejména v případě, kdy se jedná o klienta, který je subjektem veřejného zájmu. Na druhou stranu jak Etický kodex, tak zákon o auditorech zná řadu situací, přes které tzv. „nejede vlak“. Např. § 14 odst. 4 zákona o auditorech popisuje okolnosti, které bez dalšího znamenají pro auditora zákaz provedení povinného auditu u dané účetní jednotky.

Jedná se o případ, kdy auditor:

- a) má vliv na řízení účetní jednotky, nebo
- b) získává nebo má příslib získat od auditované účetní jednotky jakýkoliv jiný prospěch vyjma svých odměn za služby poskytnuté účetní jednotce, nebo
- c) drží investiční nástroje vydané, zajištěné nebo utvrzené účetní jednotkou, s výjimkou cenných papírů kolektivního investování vlastněných nepřímo prostřednictvím investičních fondů, podílových fondů nebo fondů obhospodařovaných penzijní společností, nebo má významný a přímý podíl na prospěchu z těchto investičních nástrojů nebo se účastní transakce s nimi.

### Koho do vyhodnocení zahrnout?

Stojí za zmínku, že poslední ze jmenovaných situací se týká nejen samotného auditora, ale i osob, které jsou s ním určitým způsobem spojené. Okruh těchto osob, kterých se zákaz držby popsanych investičních nástrojů týká, je vymezený velmi široce – spadá sem např. statutární auditor, který povinný audit provádí jménem auditorské společnosti, klíčový auditorský partner či jiní zaměstnanci nebo osoby pro auditora činné, které se přímo podílejí na činnostech spojených s prováděním povinného auditu daného klienta, či vymezené blízké osoby auditora nebo jeho zaměstnanců<sup>3</sup>.

I v dalších případech je potřeba do vyhodnocení možného střetu zájmů zahrnout kromě auditora také jiné subjekty – typicky u omezení souvisejících s poskytováním některých tzv. neauditorských služeb subjektům veřejného zájmu. Pak se do vyhodnocení promítají rovněž služby, které poskytuje společnost v síti, kam příslušný auditor provádějící povinný audit daného subjektu veřejného zájmu náleží.<sup>4</sup>

## „Sledování všech rizik souvisejících s možným střetem zájmů je komplexní činnost, a to se promítá i do požadavků na řídicí a kontrolní systém auditora.“

### Opatření ke snížení rizika

V situacích, kde není jednoznačný zákaz poskytování auditorských služeb, nastupují různá opatření, která mohou riziko střetu zájmů snížit. Ta se pochopitelně odvíjejí od konkrétních okolností, ale namátkou můžeme uvést třeba pověření jiného auditora provedením kontroly provedených prací, odvolání příslušného člena auditního týmu, omezení nebo ukončení rizikových transakcí či přenastavení odpovědnosti a povinností daného partnera nebo zaměstnance tak, aby se snížil jeho případný vliv na auditní zakázku.

Přijátá opatření je auditor povinen zdokumentovat.

### Řídicí a kontrolní systém

Sledování všech rizik souvisejících s možným střetem zájmů je komplexní činnost, a to se promítá i do požadavků na řídicí a kontrolní systém auditora. Tento systém musí, vedle dalších požadavků, vždy zahrnovat postupy pro zamezení vzniku možného střetu zájmů nebo ohrožení nezávislosti a nestrannosti auditora<sup>5</sup>. Musí být zároveň zajištěno, aby do výkonu auditorské činnosti negativně nezasahovaly další osoby ovlivňující fungování auditora, jako jsou společníci auditorské společnosti nebo členové jejích orgánů, klíčoví auditorští partneři, ale také propojené osoby nebo skuteční majitelé auditorské společnosti<sup>6</sup>.

Ne pokaždé se bohužel podaří všechna rizika podchytit, a pokud jsou takové případy zjištěny při kontrole, řeší se následně v navazujícím kárném nebo přestupkovém řízení a obvykle končí uložením sankce. I když zákon o auditorech ani Etický kodex nepatří mezi oddechové čtení před spaním, patří jejich znalost k nezbytné výbavě i pro menší auditory. Nejen v tomto případě platí, že neznalost zákona neomlouvá... ■

<sup>3</sup> Kompletní a přesný seznam těchto osob naleznete v § 14 odst. 5 zákona o auditorech

<sup>4</sup> Viz § 43b odst. 3 zákona o auditorech

<sup>5</sup> Viz § 14c odst. 1 písm. a) zákona o auditorech

<sup>6</sup> Kompletní a přesný výčet viz § 14a odst. 1–3 zákona o auditorech

# STŘET ZÁJMŮ Z POHLEDU PODPŮRNÉHO ORGÁNU



**Efektivitu nástrojů plynoucích ze zákona o střetu zájmů, která umožňuje kontrolu jmenovaných a volených zástupců veřejného života, dozajisté ovlivňují i faktory administrativně technického zajištění při plnění zákonných povinností dotčených subjektů.**

**Následující text popisuje nejen obecné seznámení se s předmětným zákonem, ale především oblast kontrolních a auditních mechanismů agendy podpůrných orgánů.**

#### **Ing. Květa Balgová**

Absolventka ekonomických fakult Západočeské univerzity v Plzni a České zemědělské univerzity v Praze je v současné době vedoucí interního auditu města a pověřenkyní pro ochranu osobních údajů. Je držitelkou vysokoškolského certifikátu řízení lidí v organizaci; odborného certifikátu Interní auditor ve veřejné správě – senior; zvláštní odborné způsobilosti pro správní činnosti při finančním hospodaření územních samosprávných celků a jeho přezkumu a zvláštní odborné způsobilosti při správě daní, poplatků a jiných obdobných peněžních plnění.

#### **Vykonávala funkci**

revizorky edukativní nadace a revizorky nadačního fondu na podporu kulturních a historických památek.

#### **Má praxi**

s výkonem auditů a veřejnosprávních kontrol, s kontrolou spotřebních daní ve státní správě, se správou daní, cel a poplatků, s řízením ekonomických procesů v příspěvkové organizaci. Aktivně působí jako lektorka ČIIA.

**Předmět obecně závazného právního předpisu ČR**  
Zákon č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o střetu zájmů“), ukládá veřejným funkcionářům mj. povinnost oznamovat skutečnosti, které umožňují:

- Veřejnou kontrolu jejich činností vykonávaných vedle výkonu veřejné funkce veřejného funkcionáře;
- Veřejnou kontrolu:
  - majetku nabytého za dobu výkonu funkce a dalších příjmů,
  - darů nebo jiného prospěchu získaných za dobu výkonu funkce,
  - případně finančních závazků, které veřejný funkcionář má.

Oznámení o činnostech, oznámení o majetku a oznámení o příjmech, darech a závazcích podává veřejný funkcionář formou čestného prohlášení Ministerstvu spravedlnosti v elektronické podobě prostřednictvím registru oznámení.

Zákon o střetu zájmů zaručuje každému právo nahlížet prostřednictvím veřejné datové sítě (internetu) do registru oznámení, a to po předchozí žádosti adresované Ministerstvu spravedlnosti.

## Kdo je veřejný funkcionář pro podpůrný orgán územně samosprávného celku?

### 1.1 Povinnost podávání oznámení z řad starostů, místostarostů, členů rady a členů zastupitelstva dle jednotlivých typů obcí

Obec	Jedničková (obec vykonávající přenesenou působnost v základním rozsahu)		Dvojková (obec s pověřeným obecním úřadem)		Trojková (obec s rozšířenou působností)	
	uvolněný	neuvolněný	uvolněný	neuvolněný	uvolněný	neuvolněný
Funkce						
Starosta	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Místostarosta	ano	ne	ano	ano	ano	ano
Člen rady	ano	ne	ano	ne	ano	ano
Člen zastupitelstva	ano	ne	ano	ne	ano	ne

Zdroj: MS ČR, č. j. MSP-87/2022-OSZ-SP/1 ze dne 15. 9. 2022

### 1.2 Povinnost podávání oznámení z příspěvkových organizací územního samosprávného celku

Člen statutárního orgánu příspěvkové organizace územního samosprávného celku a vedoucí zaměstnanec 2. až 4. stupně řízení podle zvl. práv. předpisu, příspěvkové organizace územního samosprávného celku	
Knihovny, divadla, sociální služby a sport	ano
Právníké osoby vykonávající činnost školy nebo školského zařízení	ne

### 1.3 Povinnost podávání oznámení z řad vedoucích úředníků územně samosprávného celku

Vedoucí úředník územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností zařazený	
do obecního úřadu	ano
do úřadu městského obvodu nebo úřadu městské části územně členěného statutárního města	ano
do krajského úřadu	ano
do Magistrátu hlavního města Prahy nebo úřadu městské části hlavního města Prahy	ano

## Povinnosti se na osobu vztahují tehdy, jestliže v rámci výkonu své činnosti:

- je oprávněna nakládat s finančními prostředky orgánu veřejné správy jako příkazce operace ve smyslu zákona o finanční kontrole, pokud hodnota finanční operace přesáhne 250 000 Kč;
- bezprostředně se podílí na rozhodování při zadávání veřejné zakázky nebo na rozhodování při výkonu práv a povinností zadavatele při realizaci zadávané veřejné zakázky;
- rozhoduje ve správním řízení, s výjimkou blokového řízení;
- se podílí na vedení trestního stíhání.



## Vedení registru podpůrným orgánem

### Zápis

Veřejné funkcionáře do Centrálního registru oznámení zapisují podpůrné orgány, tj. orgány vyjmenované v § 14a odst. 2 zákona o střetu zájmů. Jednotlivé veřejné funkcionáře identifikuje a zapíše do Centrálního registru oznámení ten podpůrný orgán, v jehož působnosti veřejní funkcionáři vykonávají svou funkci, a to do 15 dnů ode dne zahájení výkonu funkce.

**„Ministerstvo spravedlnosti je orgánem příslušným k výkonu evidenční a kontrolní činnosti ve vztahu k oznámením podávaným veřejnými funkcionáři podle zákona o střetu zájmů.“**

Při zápisu **podpůrný orgán veřejného funkcionáře identifikuje jeho jménem a příjmením, datem a místem jeho narození, organizací, ve které veřejný funkcionář působí, funkcí, kterou v této organizaci zastává, a datem zahájení, resp. skončení výkonu funkce.** V případě, že veřejný funkcionář funkci ukončí, má podpůrný orgán povinnost do Centrálního registru oznámení zapsat, že k této skutečnosti došlo, a to do 15 dnů ode dne, kdy k ní dojde.

### Informování o zápisu

**Podpůrné orgány mají dále povinnost po provedeném zápisu do Centrálního registru oznámení neprodleně veřejného funkcionáře o tomto zápisu informovat, jakožto ho informovat i o jeho povinnosti podat v zákonné lhůtě příslušné oznámení (vstupní nebo výstupní).** Pro účely podávání oznámení podpůrné orgány při zápisu vygenerují, a následně veřejnému funkcionáři přidělí jeho uživatelské jméno a heslo pro přihlášení

do Centrálního registru oznámení, a to na základě žádosti veřejného funkcionáře, nebo i bez ní.

### Archivace

Podle přechodných ustanovení zákona o střetu zájmů má podpůrný orgán dále povinnost po dobu pěti let od účinnosti tohoto zákona, tj. do 1. září 2022, uchovávat oznámení veřejných funkcionářů a žádosti o nahlížení na tato oznámení, které byly podány do 31. srpna 2017, a to v listinné podobě – není tedy třeba od tohoto data nadále vést a spravovat existující elektronické evidence. Po uplynutí pětileté lhůty podpůrný orgán s těmito dokumenty naloží v souladu se zákonem č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

### Kontrolní činnost Ministerstva spravedlnosti ČR ve vztahu k podávaným oznámením

Ministerstvo spravedlnosti je orgánem příslušným k výkonu evidenční a kontrolní činnosti ve vztahu k oznámením podávaným veřejnými funkcionáři podle zákona o střetu zájmů. Za tímto účelem, tj. za účelem výkonu evidenční a kontrolní činnosti Ministerstvem spravedlnosti zřídilo **Centrální registr oznámení** (<http://cro.justice.cz>).

Ministerstvo spravedlnosti vykonává v oblasti střetu zájmů také činnost spočívající v kontrole včasnosti podávání oznámení veřejnými funkcionáři a pravdivosti a úplnosti údajů uvedených v jednotlivých oznámeních evidovaných v Centrálním registru oznámení. Tuto kontrolní činnost Ministerstvo spravedlnosti vykonává buď z vlastní iniciativy, nebo na základě sdělení kohokoliv ze strany veřejnosti.

### Kontrolní činnost výkonu přenesené působnosti na úseku střetu zájmů

Ministerstvo spravedlnosti provádí kontroly výkonu přenesené působnosti krajů z pohledu:

- zápisů do centrálního registru oznámení;
- přestupků;
- provádění kontrol obcí.

Krajský úřad provádí kontroly výkonu přenesené působnosti obcí z pohledu:

- zápisů do centrálního registru oznámení;
- přestupků.

**„Kontrolní činnost Ministerstvo spravedlnosti vykonává buď z vlastní iniciativy, nebo na základě sdělení kohokoliv ze strany veřejnosti.“**

### Auditní činnost agendy střetu zájmů

Dle Mezinárodních standardů pro výkon interního auditu při samotném počátku 2010 – *Plánování* lze pracovat s následujícími riziky 2120.A1 – *Interní audit musí hodnotit rizika týkající se*

- Informačního systému z hlediska přístupových práv a zastupitelnosti podpůrného orgánu v zápisech do centrálního registru oznámení;
- Spolehlivosti a integrity provozních informací při předávání informací k zápisu údajů podpůrným orgánem;
- Účinnosti a efektivnosti procesů nastavených dle vnitřních předpisů pro fungování agendy;
- Dodržování zákonů a předpisů.

Auditované dokumenty:

- Vnitřní předpis upravující kompetence podpůrného orgánu;
- Seznam funkcionářů organizace;
- Seznam funkcionářů zapsaných v centrálním registru podpůrného orgánu;
- Zápisy veřejných funkcionářů
  - dodržení zákonné lhůty 15 dnů pro zápis data zahájení a ukončení výkonu funkce do centrálního registru,
  - správné rozlišení, kdy jsou veřejní funkcionáři podle § 2 odst. 3 zákona o střetu zájmů povinni podávat oznámení,
  - informace o zápisu do centrálního registru a o povinnosti podat oznámení odeslaná vedoucímu funkcionáři.

K přezkoumatelnosti podkladů zápisu slouží např. jmenovací dekret, pracovní náplň s jednoznačným popisem činnosti apod.

### Závěr

Nesprávný zápis osoby, která není veřejným funkcionářem podle zákona o střetu zájmů, může mít vliv na její práva (zásah do práva na soukromí a informační sebeurčení).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Informace o výsledcích kontrol výkonu přenesené působnosti územních samosprávních celků na úseku střetu zájmů za rok 2021 z MS ČR

**S autorkou článku se můžete setkat na semináři ČIIA**

REGISTRUJTE SE NA SEMINÁŘ

Lektorka: **Ing. Balgová Květa**

## NASTAVENÍ SYSTÉMU OCHRANY OZNAMOVATELŮ V OBCÍCH, MĚSTECH A PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍCH

15. květen 2023

Cílem tohoto školení je seznámit se s nastavením systému ochrany oznamovatelů dle personálních, technických, informačně technologických požadavků Směrnice EU.

### Obsah:

- Směrnice EU – výklad, proces vyřizování oznámení.
- Systém ochrany oznamovatelů – tvorba a obsah vnitřního předpisu.
- Personální požadavky – odpovědnost, pravomoc, pracovní náplň, vzdělávání.
- Technické požadavky – příjem oznámení, zpracování a úschova.
- Informačně technologické požadavky – příjem oznámení, zpracování a úschova.

Objednávejte na webu ČIIA  
([www.interniaudit.cz](http://www.interniaudit.cz)) nebo na  
[prihlasky@interniaudit.cz](mailto:prihlasky@interniaudit.cz)

# Nejvyšší kontrolní úřad a opatření přijatá proti střetu zájmů a korupčnímu jednání



**JUDr. Ing. Zdeňka Liv Prokšová**  
interní auditorka  
Nejvyšší kontrolní úřad

Vzhledem k tomu, že všichni veřejní činitelé mají oprávněné zájmy, které vyplývají z jejich soukromého života, nelze střetu zájmů jednoduše zabránit nebo jej zakázat. Střet zájmů však, na rozdíl od podvodu, nemusí nutně znamenat protiprávní jednání jednotlivce či organizace, ale může být indikátorem, předzvěstí nebo výsledkem korupce.

**S**třet zájmů tedy není to samé co korupce, ale oba pojmy spolu úzce souvisejí. Korupci můžeme definovat jako „skutečné zneužití veřejné funkce pro získání soukromé výhody“. Toto jednání zpravidla vyžaduje dohodu mezi alespoň dvěma partnery a určitý úplatek, platbu nebo jinou výhodu. Naopak střet zájmů zahrnuje více aspektů a dochází k němu, pokud může mít určitá osoba příležitost upřednostnit své soukromé zájmy před služebními povinnostmi. Ke střetu zájmů dochází v situaci, kdy je třeba zvolit mezi dvěma či více možnými řešeními určitého problému. Lidé, kteří o vybraném řešení rozhodují, vždy sledují určité cíle a motivace a podle nich preferují či prosazují některou variantu. Ve sféře veřejné správy nabývá tento problém specifických rozměrů, protože se

zde setkávají zájmy osobní se zájmem veřejným. Pokud zůstane střet zájmů neřešen, **může vést ke korupčnímu jednání, ke zneužití veřejné funkce, k neetickému chování, porušení důvěry** nebo jinému protiprávnímu jednání. S tím souvisí i to, že důvěra veřejnosti v integritu veřejných institucí může být vážně poškozena.

Primárně je problematika střetu zájmů v České republice upravena zákonem č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů, ve znění pozdějších předpisů (dále též „zákon o střetu zájmů“).

## **Právní úprava střetu zájmů v ČR**

Český právní řád obsahuje speciální zákon, který reguluje střet zájmů, a to zákon č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů. Zároveň však existují další



předpisy, které na střet zájmů reagují. Jedním z nich je např. zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, dále zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích či zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě.

Zákon o střetu zájmů upravuje povinnost veřejných funkcionářů vykonávat svou funkci tak, aby nedocházelo ke střetu mezi jejich osobními zájmy a zájmy, které jsou povinni z titulu své funkce prosazovat nebo hájit. Zároveň jim ukládá povinnost oznamovat skutečnosti,



kteří umožňují kontrolu jejich činností konaných vedle výkonu veřejné funkce, dále veřejnou kontrolu majetku nabytého za dobu funkce a kontrolu dalších příjmů, darů nebo jiného prospěchu získaných za dobu výkonu funkce, případně dalších závazků, které veřejný funkcionář má. Prostřednictvím těchto opatření je možné potvrdit či vyloučit případné podezření na nelegálně nabytý majetek dané osoby. Vedle represivního účinku (pokuta) má tento institut **význam zejména z hlediska prevence**. Již samotný fakt, že

má osoba povinnost osvětlit své majetkové poměry, je krokem k potlačení případného korupčního jednání.

Zákon o střetu zájmů byl ode dne nabytí účinnosti již 19krát novelizován; naposledy v červnu loňského roku. Uvedenými novelizacemi došlo převážně ke zpřísnění podmínek a úpravě dalších povinností (např. neslučitelnost funkcí, rozšíření okruhu zakázaných činností, nemožnost ucházet se za určitých podmínek o veřejné zakázky či získat dotaci), ale také k jeho zmírnění, které se týkalo komunálních politiků.

Zákon o střetu zájmů v ustanovení § 2 odst. 1 taxativně vyjmenovává, kdo je považován za veřejné funkcionáře. K těmto osobám patří mj. i **prezident, viceprezident a člen Nejvyššího kontrolního úřadu**. I na ně tedy zákon o střetu zájmů dopadá a musí plnit povinnosti uložené tímto zákonem. Další omezení a povinnosti pro výkon funkce prezidenta, resp. viceprezidenta Nejvyššího kontrolního úřadu, plynou ze zákona o Nejvyšším kontrolním úřadu a vnitřních předpisů Úřadu.

### Úprava střetu zájmů na Nejvyšším kontrolním úřadu

#### ■ Zákonná úprava

V ustanovení § 10 odst. 1 zákona o Nejvyšším kontrolním úřadu (dále též „NKÚ“ nebo „Úřad“) jsou uvedeny nároky, které musí splňovat prezident a viceprezident NKÚ. Mezi ně mj. patří i zkušenosti a morální vlastnosti, které dávají záruku, že budou svoji funkci zastávat řádně. Požadavky na zkušenosti a morální vlastnosti však nejsou v tomto ustanovení

konkretizovány. Jejich splnění posuzuje Poslanecká sněmovna v rámci volby kandidátů na jmenování do uvedených funkcí, a následně též prezident republiky před jmenováním do funkce. Svoje právo nejmenovat do funkce viceprezidenta NKÚ vládou navrženého kandidáta, právě s odkazem na jeho morální vlastnosti, využil prezident republiky v roce 2022.

#### ■ Etický kodex

K prevenci a předcházení střetu zájmů přispívají rovněž etické kodexy ve formě závazných interních normativních aktů či doporučení.

Nejvyšší kontrolní úřad vydal svůj **Etický kodex** v říjnu roku 2008. Na základě rozhodnutí prezidenta NKÚ je tento kodex povinný pro všechny jeho zaměstnance. Kodex obsahuje devět zásad, resp. standardů chování (včetně preambule), které společně sdílí představitelé Úřadu (prezident, viceprezident a členové Úřadu) i jeho zaměstnanci. Jedním ze standardů, které podporují dosahování vize a cílů Úřadu a posilují jeho dobré jméno, je „vyloučení střetu zájmů“. Uvedený standard zakazuje zneužívat výhody vyplývající z postavení představitele či zaměstnance Úřadu (zejména informace získané při výkonu jejich činnosti) pro soukromý zájem a zároveň zakazuje nabízet nebo poskytovat neoprávněné výhody spojené s jejich postavením v Úřadu.

#### ■ Otevřený úřad

Nejvyšší kontrolní úřad se hlásí k zásadám otevřenosti státních a veřejných institucí. Otevřená data zveřejňuje, aby usnadnil veřejnosti přístup k informacím a nabídl jí možnost s daty dál komfortně pracovat. Zveřejňováním otevřených dat přispívá NKÚ k větší transparentnosti ve veřejné správě a v nakládání s veřejnými prostředky. Zároveň tím účinně pomáhá v boji proti střetu zájmů či možnému korupčnímu jednání. Na webových stránkách <https://www.nku.cz/cz/otevreny-urad/> zveřejňuje např. čerpání rozpočtu v členění podle rozpočtové skladby, územní vizualizaci kontrolních akcí a kontrolovaných

osob, veřejné zakázky či smlouvy, které Úřad uzavřel a jejichž závazek přesáhl 50 tisíc korun, seznam nepotřebného majetku nebo vlastní protikorupční opatření.

### ■ Protikorupční opatření

Protikorupční opatření NKÚ je uvedeno na webu <https://www.nku.cz/cz/otevreny-urad/protikorupcni-opatreni/>. Úřad zavedl svůj systém pro oznámení podezření na korupci. Má-li zaměstnanec za to, že pokyn nadřízeného je v rozporu s právními předpisy nebo vnitřními předpisy Úřadu, má na tuto skutečnost, v souladu s Pracovním řádem NKÚ, upozornit nadřízeného před tím, než začne uvedený pokyn plnit. Pokud nadřízený trvá na splnění pokynu, je povinen jej zaměstnanci doručit písemně. O nesplnění takového pokynu a důvodu jeho nesplnění informuje zaměstnanec vyššího nadřízeného. Dále lze pro oznámení podezření na korupci použít online formulář nebo každý zaměstnanec může na podezření o korupci upozornit přímo prezidenta Úřadu.

Od roku 2015 Úřad rovněž zveřejňuje seznam svých poradců a poradních orgánů, nabídky prodeje a pronájmu. Poslední zveřejněný seznam je z roku 2021.

Na základě výše uvedených skutečností lze tvrdit, že v souladu s usnesením vlády ČR č. 853 z 29. listopadu 2017 je Úřadem **dlouhodobě plněna většina požadavků Rámcového rezortního interního protikorupčního programu** (dále jen „RRIPP“). Vzhledem k povaze kontrolní činnosti a bezpečnostním rizikům s ní spojeným plní Úřad požadavky RRIPP přiměřeně.

### Další omezující opatření v boji proti střetu zájmu a korupčnímu jednání

Další omezující opatření, které se rovněž dotýkají představitelů NKÚ, přinesl zákon č. 253/2008 Sb., o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „AML zákon“).

### „Existence střetu zájmů nebo možnost korupčního jednání je celosvětový fenomén, který je vždy spojený s mravním a etickým pochybením člověka.“

AML zákon zakotvil v ustanovení § 4 odst. 5 legální definici politicky exponované osoby (dále jen „PEP“). Seznam konkrétních funkcí PEP, ve kterém jsou uvedeny všechny veřejné funkce, jež jsou v České republice považovány za významné a jež zakládají status PEP (taxativní výčet), byl Finančním analytickým úřadem aktualizován<sup>1</sup> dne 22. listopadu 2022 (vnitrostátní seznam funkcí PEP). Na uvedený seznam byly mj. zařazeny i funkce prezidenta, viceprezidenta a členů Nejvyššího kontrolního úřadu.

K omezujícím opatřením vůči PEP plynoucím z AML zákona patří skutečnost, že k uzavření obchodního vztahu s politicky exponovanou osobou musí např. dát souhlas nadřízený zaměstnanec či statutární orgán finanční instituce. Klíčovým dodatečným opatřením požadovaným zákonem vůči těmto klientům – politicky exponovaným osobám je **povinnost zjišťovat původ majetku klienta**.

### Centrální registr oznámení<sup>2</sup>

V neposlední řadě můžeme označit právo každého bezplatně nahlížet prostřednictvím veřejné datové sítě a v rozsahu stanoveném zákonem do Centrálního registru oznámení za určitou formu omezujícího opatření, kterou musí veřejní funkcionáři strpět. Oznámení veřejných funkcionářů jsou veřejnosti přístupná na základě žádosti.

Veškeré údaje vedené v registru oznámení týkající se veřejných funkcionářů mohou být použity a dále zpracovávány pouze za účelem zjištění případného porušení povinností veřejného funkcionáře.

### Závěr

Z výčtu zákonných a jiných povinností a omezujících opatření, která se snaží bránit veřejným funkcionářům ve střetu jejich osobních zájmů se zájmem veřejným nebo mají minimalizovat korupční jednání těchto osob, je patrné, že si zákonodárce uvědomuje, jak problematické a nebezpečné toto chování může být. Jeho výsledkem často bývá ztráta důvěry občana v poctivost a nestrannost fungování státních institucí, pokřivení tržních vazeb, ekonomický úpadek, destabilizace státu a další nepříznivé vlivy.

I přes všechny výše uvedené opatření je nutné si uvědomit, že:

- střetu zájmů nelze jednoduše zabránit ani jej zakázat,
- boj s korupcí je dlouhodobým procesem, který vyžaduje spolupráci všech složek veřejné správy, a to v oblasti prevence, zprůhlednění procesů i postihu.

**Existence střetu zájmů nebo možnost korupčního jednání je celosvětový fenomén, který je vždy spojený s mravním a etickým pochybením člověka. ■**

<sup>1</sup> Metodický pokyn č. 7 ze dne 22. 11. 2022, č.j.: FAU-143656/2022/031  
<sup>2</sup> <https://cro.justice.cz/>

# STŘET ZÁJMŮ A FRAUDY JINÝM POHLEDEM

**Definice střetů zájmů je celá řada a vždy záleží na prostředí a rovině, pro kterou je aplikujeme. Pojdme lehce odstoupit od vybraných definic (podstatných pro výkon praxe) a podívat se na střet zájmů lehce zobecněným pojmem formulovaným tak, jako bychom střet zájmů prezentovali vybraným externím či interním klientům/ zaměstnancům, aniž bychom je chtěli zahrnout přesnými definicemi a odradit je od pochopení významu, a zejména smyslu, na kterém je problematika střetu zájmů racionálně postavena.**

**J**sou různé definice střetu zájmů. Záleží na oblasti, které se věnují a na jejich pojetí. To platí nejen pro samotnou definici toho, co je střet zájmů, ale i pro navazující pojmy a vztahy mezi nimi. Ostatní články v tomto vydání poskytnou ucelenější, specificky zaměřené výklady.

Pro účely vysvětlení důležitosti střetu zájmů z pohledu interního auditu lze pojem definovat například takto: Situace, kdy osoba nemůže udělat z pohledu osoby X (i právnické) či jí svěřené odpovědnosti nejlepší rozhodnutí, neboť je zainteresována či bude (může) mít zájem na jiném rozhodnutí, jež bude (může být) benefiční pro ji samou či osobu Y (i právnickou). Samotný benefit takového chování může mít variabilní podobu v širokém spektru konání či nekonání – stane se (zisk finanční, informační...), anebo nestane se (zatajení, prominutí...), a to ve prospěch osoby nacházející se ve střetu zájmů či osoby Y, a to na úkor osoby X.

Lze shrnout, že jde prakticky o jednání, které není (byť i jen částečně) v nejlepším zájmu osoby (či činnosti), vůči které střet zájmů posuzujeme.

Stručněji popsáno, lze vnímat střet zájmů jako konflikt či střet mezi požadavky osoby X a zájmy osoby Y.

**PhDr. Ing. Jiří Čihák**  
Interní a forenzní audit IT

V minulosti pracoval jako forenzní vyšetřovatel ve společnosti tzv. velké čtyřky, interní auditor IT pro finanční organizaci či pro instituci veřejné správy.

Střet zájmů je momentem, kdy se potkávají dva rozdílné zájmy, navzájem neslučitelné, a vzniká tak rozpor v zájmech několika rovin, typicky roviny pracovní (profesionální, veřejné) a soukromé. Nejvýrazněji je toto vidět u střetu veřejného a osobního zájmu (střet ale může být i u několika veřejných zájmů či osobních zájmů).

Tak jak je možných definic celá řada, tak je tomu obdobně i v předpisové rovině (ZoZVZ, ZoSZ, orgány roviny EU, OECD atp.).

**„Střet zájmů lze vnímat jako konflikt mezi požadavky osoby X a zájmy osoby Y.“**

Zřejmě nejcitovanějšími jsou zákon o zadávání veřejných zakázek (ZoZVZ) definující střet zájmů ohledně zadávací dokumentace veřejné zakázky (ty jsou pravděpodobně právně nejvíce regulovanou oblastí) a samotný zákon o střetu zájmů (ZoSZ) diferencující mezi osobním zájmem a řádným výkonem veřejné funkce.



Střet zájmů se může promítnout do chování naplňujícího znaky trestného činu. Nicméně i opačně, střet zájmů nemusí nutně znamenat protiprávní jednání (stejně tak fraud nemusí být vždy trestným činem).

## „Střet zájmů je záležitostí minimálně jedné osoby.“

Každopádně střet zájmů je obecně považován za jeden z možných předpokladů pro vznik korupčního jednání. Nicméně opět i opačně, střet zájmů nemusí nutně vést ke korupci, ale korupce je postavená vždy na střetu zájmů.

Korupce vyžaduje souhru více subjektů. Střet zájmů je záležitostí minimálně jedné osoby.

Střety zájmů mohou, jak bylo uvedeno, vyústit v naplnění skutkové podstaty trestných činů, výběrově (bez seřazení dle nějaké významnosti, a nikoli extenzivně) lze jmenovat:

- podvod (a jeho varianty dle TZ),
- poškození cizích práv,
- porušení povinnosti při správě cizího majetku,
- poškození finančních zájmů Evropské unie,
- zvýhodnění věřitele,
- krádež (zejm. z pohledu třetí osoby, zatajení apod.), zpronevěra,
- pletichy při zadání veřejné zakázky a při veřejné soutěži (a další z okruhu zadávání VZ).

Střet zájmů je potenciální předpoklad pro fraud. Je součástí (nikoli však nutnou) fraudu.

Je podstatné mít na paměti, že střet zájmů není fraud sám o sobě. Jde spíše o dílčí složku případného fraudu.

Který sám, z pohledu organizace, nikoli zákona, může mít plovoucí definici.

Obdobně tak je vhodné rozlišovat a dávat případný pozor, že podjatost není automaticky synonymem střetu zájmů. Rozhodující osoba může například znát (mít vztah) na osobu, která je účastníkem řízení, ve kterém rozhoduje (podjatost), ale to nutně nemusí znamenat a implikovat, že se zájmy střetávají (byť existuje potenciální možnost). I u této definice však lze narazit na alternativní výklady.

Střet zájmů tak může ústít v nespravedlnost, neetické/ /nečestné chování (v profesní i obecné rovině) nebo jednání nezákonné. U veřejných zakázek může dojít k ovlivnění zadávání, ale i případně fáze plnění (pozor, již mimo rozsah ZoZVZ – Zk. č. 134/2016 Sb.).

Střet zájmů bývá někdy neformálně popisován jako sezení na dvou židlích. Může se vyskytovat napříč takřka celým spektrem organizací a pracovních pozic, přičemž některé organizace a pracovní pozice jsou riziku střetu zájmů vystaveny více než jiné.

Kupříkladu (a opět nikterak extenzivně či seřazeně) lze uvést:

- bankovní sektor (trading, zastupování klientů, kdy se střetávají zájmy klienta se zájmy bankéře a zájmy banky),
- lékařský sektor (vybavení, materiál, farmaceutika – zájmy pacientů, zájmy lékařů a zájmy dodavatelů či výrobců),
- sektor pojištění (likvidace),
- místní samospráva (přenesená působnost ve věcech stavebních, oblast správního řízení, odprodej, pronájem či správa obecního majetku – osobní znalost účastníků řízení),
- dotační oblasti (obecně),
- procurement (zadávání zakázek, bez ohledu na typ organizace).

Špatné (nebo chybějící) řízení problematiky střetů zájmů přitom může významně poškodit organizaci.

Střetu zájmů totiž napomáhají i nekvalitně nastavené kontrolní mechanismy, nedostatečná identifikace klíčových procesů, nesdílení know-how, nezastupitelnost, a v některých případech i nevhodně nastavené manažerské prostředí. Příkladem mohou být i nevhodně zvolená KPI navázaná na odměny managementu, kdy například krátkodobé KPI (jeho dosažení) může být v rozporu s dlouhodobějšími cíli organizace.

Správná identifikace nevhodné situace a správná reakce na ni je kruciólní. Proto bývá z hlediska případného vyšetřování střetu zájmů a navazujících skutečností podstatná struktura procesu (workflow + předpisy) pro nahlašování střetu zájmů a prokazatelnost seznámení zaměstnanců s jejich povinnostmi plynoucími ze střetu zájmů (informovanost + povinnost).

## „Střet zájmů je potenciální předpoklad pro fraud.“

Odhalování střetů zájmů je samostatná forenzní disciplína zasluhující si samostatný článek.

V oblasti střetů zájmů je klíčová transparentnost. Střety zájmů balancují na pomezí práva a morálky a ohrožují nestrannost. A právě proto je transparentnost ve smyslu otevřenosti, pravdivosti a důvěry klíčovým prvkem pro adekvátní posuzování a řešení takovýchto situací.

Nezapomeňme, že střet zájmů může nastat i v celé řadě jiných a nepopsaných situací.

Obecně je ideální se střetu zájmů zcela vyhnout. Lze však očekávat, že toto není zcela vždy a všude reálné.

Proto nejsnazší a nejobecnější cestou, jak z pohledu zaměstnance řešit střet zájmů (ať již běžící, nebo potenciální) je nahlásit situaci někomu dalšímu (adresovaný orgán, nadřízený atp.) k posouzení. Využít tak nastavené workflow a postupovat podle předpisů. Cílem je otevřené jednání (splnění povinnosti a informování) a předložení skutečností k posouzení někomu nestrannému. Zúčastněný jedinec nemůže posoudit závažnost nebo materialitu vlastního střetu zájmu, protože prostě není a nemůže být v této věci objektivní.

Každopádně ohlásit a být schopen doložit formální a procesní stránku k zajištění prevence střetu zájmů a integrity zaměstnanců a společnosti v této oblasti je důležité.

## „Špatné (nebo chybějící) řízení problematiky střetů zájmů přitom může významně poškodit organizaci.“

Smyslem je nedovolit vzniknutí pochybností o tom, čím zájem a cíle jsou prosazovány a hájeny při řešení určitých záležitostí a výběru variant možných řešení. Pokud takové pochybnosti jsou, je na místě šetření.

Střety zájmů nelze zcela vyloučit, zejména u velkých společností a ve vazbách na rodinné příslušníky (či přátele), nicméně právě to, zda jsou skutečnosti otevřeně komunikované, tedy jak zúčastněné osoby pracují se znalostí faktického stavu střetu zájmů (zda korektně oznámí a nahlásí, zda odstoupí z jednání, kde by mohl být střet zájmů explicitně exponován apod.), definuje zdravé prostředí schopné pracovat s problematikou střetů zájmů.

A i o tom je integrita zaměstnanců při řešení střetů zájmů. ■

**S autorem článku se můžete setkat na semináři ČIIA**

REGISTRUJTE SE NA SEMINÁŘ

Lektor: **PhDr. Ing. Jiří Čihák**

# AUDIT IT PRO NON-IT AUDITORY

24. duben 2023

IT prostředí může v současné době sehrávat hlavní roli z pohledu rizik organizace. IT audit je přitom opředen řadou záhad, tajemství a cizích slov.

Cílem semináře bude demytizovat IT audit a nachystat členy zejména malých útvarů interního auditu tak, aby získali orientační přehled o oblasti IT auditu, aktuálních trendech, hrozbách a buzzwordech, a byli schopni erudovaně reagovat v diskusích nad základními IT tématy, jež mohou organizaci potkat.

Oblast IT je oblastí, jejímuž auditování se útvary IA jen stěží vyhnou, a týká se i malých nebo úzce specializovaných útvarů interního auditu.

### Obsah:

- Demytizace IT auditu.
- Cibule IT auditu – co zvládnou sám, co se specialistou a co s externím dodavatelem.
- O čem je vlastně ten IT audit – počítače?
- Jak fungují a co jsou zač vybrané prvky podnikového IT.
- Proč, co a jak auditovat v IT z pohledu malého útvaru IA – aktuální trendy, hrozby, rizika.
- Slovníček buzzwordů z IT – dozvíte se, proč se třeba nemusí vyplatit platit výkupné při ransomware, odkud se o vás získávají osobní údaje, jak funguje vishing anebo jak si (pokosit) ochránit i svůj vlastní mobilní telefon atd.
- Volná témata, trendy, diskuze.

Objednávejte na webu ČIIA

([www.interniaudit.cz](http://www.interniaudit.cz)) nebo na [prihlasky@interniaudit.cz](mailto:prihlasky@interniaudit.cz)



# Vyhodnocení ankety

V souvislosti s tematicky zaměřeným číslem Interního auditora jsme položili vám interním auditorům 2 otázky, na které jsme obdrželi 11 reakcí. Všem respondentům za spolupráci děkují Daniel Häusler a Jan Kovalčík a níže uvádíme vybrané odpovědi.

*Na otázku jakým způsobem se váš interní audit věnuje problematice střetu zájmů, jsme obdrželi níže vybrané reakce.*

Součástí každého auditu je analýza potenciálního střetu zájmů (především s ohledem na role a odpovědnosti). Riziko střetu zájmů se také vyhodnocuje pro každou klíčovou pozici.

—  
**Podepíše prohlášení že není ve střetu zájmů.**

**Žádným, střet zájmů u nás řeší oddělení právní.**

Zatím se nevěnuje.

Věnuji se střetu zájmů zejména v oblasti zadávání veřejných zakázek, poskytování dotací a rozhodování ve volených orgánech. Dále jej máme zapracován v rámci svého etického kodexu.

—  
Pořád. V každém auditu, neboť je to průřezová oblast. Dále připomínkujeme interní předpisy v tomto smyslu, jsme velmi aktivní. Důvodem jsou různé mediální kauzy, zprávy Evropské komise, apod., které se nás jako poskytovatelé dotací týkají.

—  
Střety zájmů ověřujeme přímo v auditovaných procesech v rámci ověření rizikových hypotéz. Součástí našeho útvaru je i útvar compliance, který ověřuje všechny nově nastupující zaměstnance a také nově zaváděné dodavatele či fyzické osoby s uzavřenými smlouvami překračují limit 500 tis. Kč.

Problematice střetu zájmů se interní audit věnuje v několika rovinách. Za prvé se interní audit věnuje problematice střetu zájmů v souvislosti s výkonem funkce interního auditu. Ošetření střetu zájmů je upraveno v Etickém kodexu interního auditora, který je součástí Statutu interního auditu. Za druhé se věnuje interní audit problematice střetu zájmů při výkonu interního auditu v jednotlivých zakázkách, kde je problematika střetu zájmů relevantní, např. při auditech veřejných zakázek, při auditech poskytování dotací, apod. A za třetí, i když se to netýká přímo interního auditu, ale kolegů z Oddělení kontroly, problematiku případného střetu zájmů řeší kolegové z Oddělení kontroly při výkonu veřejnosprávních kontrol.

---

**Zejména sledujeme možný střet zájmů v oblasti podnikání zaměstnanců popř. statutárů.**

---

**Posouzení na žádost.**

---

Dohled nad druhou linií obrany -> funkcí compliance, která řídí riziko střetu zájmů. S ohledem na certifikaci ISO 37001 podléhá pravidelné kontrole.

---



Na otázku s jakými případy střetu zájmů jste se ve své auditorské praxi setkali jsme obdrželi tyto odpovědi.

Management override of controls, operativní úkoly pro interní auditory, závislost / odměňování řízeno exekutivním managementem. Schvalovací limity / výjimky nadužívány vedením společnosti.

—  
DOTACE  
SPŘÍZNĚNÝM  
SPOLKŮM.

Nesetkal jsem se se střetem zájmů. Za střet nepovažuji výkon podnikatelské činnosti, který byl zaměstnavatelem povolen.

Kolize prováděných činností zaměstnancem, spřízněnost zaměstnance s dodavatelem, využívání majetku společnosti k vlastní výdělečné činnosti, zvýhodnění klienta/ dodavatele kdy nedochází k využívání sankcí, nezaevidované nadměrné dary od dodavatelů.

—  
V oblasti auditu jsem se se střetem zájmů nesetkala.

Žadatelé o dotace – „kamarádi“, známosti apod. , ale zatím jsem krátce na pozici.

—  
I když zcela výjimečně – v podnikání našeho zaměstnance v externí společnosti se stejnou oblastí činnosti, popř. i obchodní interakce mezi touto a naší společností.

Jelikož jsem ve své dosavadní profesní praxi působil ve více organizacích, tak mohu říct, že jsem se setkal s různými případy střetu zájmů, ale asi nejčastěji se jednalo o případy spojené s oblastí nákupu, zakázek, uzavírání smluvních vztahů a uzavírání úvěrových a jiných bankovních smluv.

Setkala jsme se se střetem zájmů především v oblasti zadávání veřejných zakázek a rozhodování ve volených orgánech.

Jako hlavní auditor specializující se na tuto oblast se zaměřujeme jak na střet zájmů zaměstnanců tak i v rámci veřejných zakázek, poskytnutím dotace. Se všemi jsem se setkal. V posledním nedávném auditu se jednalo o zaměstnance, který byl ve střetu zájmů s příjemcem dotace v souvislosti s poskytnutím dotace. Věci jsou u nás v tomto smyslu dle mě, i přes určitá úskalí, řešeny. A to jak po stránce metodické, tak po stránce realizace.





## AKADEMIE MEDIACE PRO INTERNÍ AUDITORY

DŮSTOJNÉ ŘEŠENÍ SPORNÝCH SITUACÍ

Interaktivní kurz zaměřený na řešení praktických modelových situací.

Individuální přístup v komorním počtu maximálně 12 účastníků.

Informace využitelné v pracovním i soukromém životě.

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“. Mediace vás naučí rozpoznat skryté skutečné potřeby všech stran sporu a vyjednat takové výsledné řešení, které bude v dané situaci nejlepší možné pro všechny, kterých se důsledky řešené věci dotýkají.

### VÝBĚR Z TÉMAT

Typy konfliktů **Vývoj konfliktu** STRATEGIE ŘEŠENÍ  
**Popisná a hodnotící komunikace** Já sdělení  
**Aktivní naslouchání**  
**Práce s námitkami**  
Pozitivní vyjadřování

„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

### TERMÍN KONÁNÍ

29.–31. května 2023

### CENA

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

Využitím slevy Benefit bude vyčerpána možnost využití jednoho jednodenního semináře za rok zdarma.

### SLEVA

Časová sleva 15% do 28. dubna 2023.  
Množstevní sleva 10% pro druhého a každého dalšího účastníka z jedné organizace.

### KONTAKT/REGISTRACE

Tereza Bubníková  
telefon: 222 263 761  
mobil: 731 157 250  
e-mail: [bubnikova@internaudit.cz](mailto:bubnikova@internaudit.cz)

Program a další informace [ZDE](#)

### STORNO PODMÍNKY

[www.internaudit.cz/profesni-vzdelavani/smluvni-podminky.php](http://www.internaudit.cz/profesni-vzdelavani/smluvni-podminky.php)

# Deloitte.



## Risk Advisory Poradenství v oblasti řízení rizik

Kybernetické a strategické riziko | Operační riziko a vnitřní kontrolní systém | Regulační a právní riziko | Farmaceutický průmysl a zdravotnictví | Udržitelnost a ESG | Finanční kriminalita

Proměňte potenciální hrozby  
v konkurenční výhodu!



# NIS 2

**Směrnice o opatřeních k zajištění vysoké společné úrovně kybernetické ochrany v Unii navazuje na aktuálně účinnou směrnici NIS a s ohledem na stále intenzivnější digitalizaci rozšiřuje její působnost.**



**Ing. Zbyněk Malý**

předseda Komise pro kybernetickou bezpečnost a člen vedení Spolku pro ochranu osobních údajů, konzultant společnosti NETIA® pro ISO, GDPR a kybernetickou bezpečnost

**D**alo by se říct, že NIS2 je vlastně mladší sestra NIS. Je ale zkušenější, poučená z chyb minulosti, ale zejména přísnější a nekompromisní.

**Cílem nové úpravy je především:**

- Zvýšit úroveň kybernetické bezpečnosti a odolnosti;
- Zlepšit schopnost reagovat na incidenty v oblasti kybernetické bezpečnosti;
- Sjednotit pravidla napříč členskými státy;
- Zlepšit úroveň společného situačního povědomí a kolektivní schopnosti připravit se a reagovat v případě rozsáhlého incidentu nebo krize;
- Rozšířit regulaci na další subjekty.

Tím nejviditelnějším dopadem aktualizované směrnice je fakt, že zvyšuje počet povinných subjektů – tedy společností, na které se nová pravidla budou po implementaci směrnice do českého práva vztahovat. Jde o poměrně výrazný nárůst, a to ze současných přibližně 500 na více než 6000, jak odhaduje Národní úřad pro kybernetickou a informační bezpečnost (NÚKIB). Myslím si však, že je toto hodně optimistický odhad a dotčených organizací bude daleko víc.

Dosud se povinnosti dle platné a účinné směrnice NIS vztahují na dvě skupiny subjektů:

- Na tzv. provozovatele základních služeb (např. energetika, doprava, zdravotnictví, dodávky pitné vody);
- Poskytovatele digitálních služeb (online tržiště, internetové vyhledávače, služby cloud computingu).

Naše legislativa (zákon č. 181/2014 Sb., o kybernetické bezpečnosti a o změně souvisejících zákonů) toto rozšiřuje dále na:

- Správce a provozovatele významného informačního systému;
- Správce a provozovatele informačního systému kritické informační infrastruktury;
- Správce a provozovatele komunikačního systému kritické informační infrastruktury.

**„NIS2 je vlastně mladší sestra NIS.“**

Na základě směrnice NIS byl aktualizován zákon č. 181/2014 Sb., o kybernetické bezpečnosti, a na základě směrnice NIS 2 bude třeba jeho další úprava. Tuto úpravu zákona bude nutné (dle požadavků NIS 2) provést do 17. října 2024.

**Koho a jak se tedy nová regulace v oblasti kybernetické bezpečnosti dotkne?**

Rozsah bezpečnostních opatření bude určen podle regulovaného režimu, do kterého společnost spadne. Bezpečnostní opatření jsou povinná pro všechna regulovaná odvětví. Rozdíl bude jen v přísnosti a rozsahu bezpečnostních opatření.

Regulované režimy budou dva:

- Klíčové subjekty (tzv. essential) – přísnější opatření;
- Důležité subjekty (tzv. important) – méně přísná opatření.



Regulovány budou střední a velké podniky.

Velikost podniku bude posuzována ve smyslu doporučení Komise 2003/361/ES, které stanovuje kritéria pro určení toho, zda je určitá společnost mikropodnik, malý, nebo střední podnik, a to následovně:

- Mikropodnik: má méně než 10 zaměstnanců a roční obrat nebo rozvahu do 2 000 000 eur;
- Malý podnik: má méně než 50 zaměstnanců a roční obrat nebo rozvahu do 10 000 000 eur;
- Střední podnik: má méně než 250 zaměstnanců a roční obrat do 50 000 000 eur nebo rozvahu do 43 000 000 eur;
- Velký podnik: má nad 250 zaměstnanců nebo bilanční suma jeho roční rozvahy přesahuje 43 000 000 eur nebo roční obrat přesahuje 50 000 000 eur.

U některých služeb bude organizace regulována bez ohledu na velikost (článek 2 směrnice). Právě z tohoto důvodu je nutné sledovat legislativní změny. Nesmíme zapomínat na další fakt, a to sčítání velikosti podniků v případě např. holdingových společností, kde se z malé firmy může rychle stát podnik střední až velký.

## „Celý proces probíhá na principu samoidentifikace.“

Klíčové subjekty:

- Energetika (elektrina, dálkové vytápění a chlazení, ropa, plyn a vodík);
- Doprava (letecká, železniční, vodní a silniční);
- Bankovníctví a infrastruktury finančních trhů;
- Zdravotnictví a výroba farmaceutických výrobků, včetně očkovacích látek a kritických zdravotnických prostředků;

- Pitná voda a odpadní vody;
- Digitální infrastruktura, výměnné uzly internetu, poskytovatelé služeb DNS, registry internetových domén nejvyšší úrovně (TLD);
- Poskytovatelé služeb cloud computingu, poskytovatelé služeb datových center, sítě pro doručování obsahu;
- Poskytovatelé služeb vytvářejících důvěru a veřejné sítě elektronických komunikací a služby elektronických komunikací;
- Veřejná správa;
- Vesmír.

Důležité subjekty:

- Poštovní a kurýrní služby;
- Nakládání s odpady, chemické látky;
- Potraviny;
- Výroba jiných zdravotnických prostředků, počítačů a elektroniky, strojního zařízení a motorových vozidel;
- Digitální poskytovatelé (internetová tržiště, internetové vyhledávače a platformy služeb sociálních sítí).

Tedy většina komerčních subjektů a téměř všechny subjekty veřejné správy (směrnice NIS 2 umožňuje jednotlivým státům možnost stanovit povinným subjektem i subjekty veřejné správy na místní úrovni)!

### Jak se dozvíme, že se naši organizace tato regulace dotkne?

První podmínka pro identifikaci povinné osoby je poskytovat alespoň jednu službu ze seznamu regulovaných služeb. Celý proces probíhá na principu samoidentifikace.

Nicméně, informování subjektů bude kombinací obecné informační kampaně (podmínky pro samoidentifikaci) a u zvláště důležitých subjektů pomocí cíleného oslovování Národním úřadem pro kybernetickou a informační bezpečnost (NÚKIB).

## „včasné varování o podezřelém kybernetickém incidentu nově musí NÚKIB obdržet do 24 hodin“

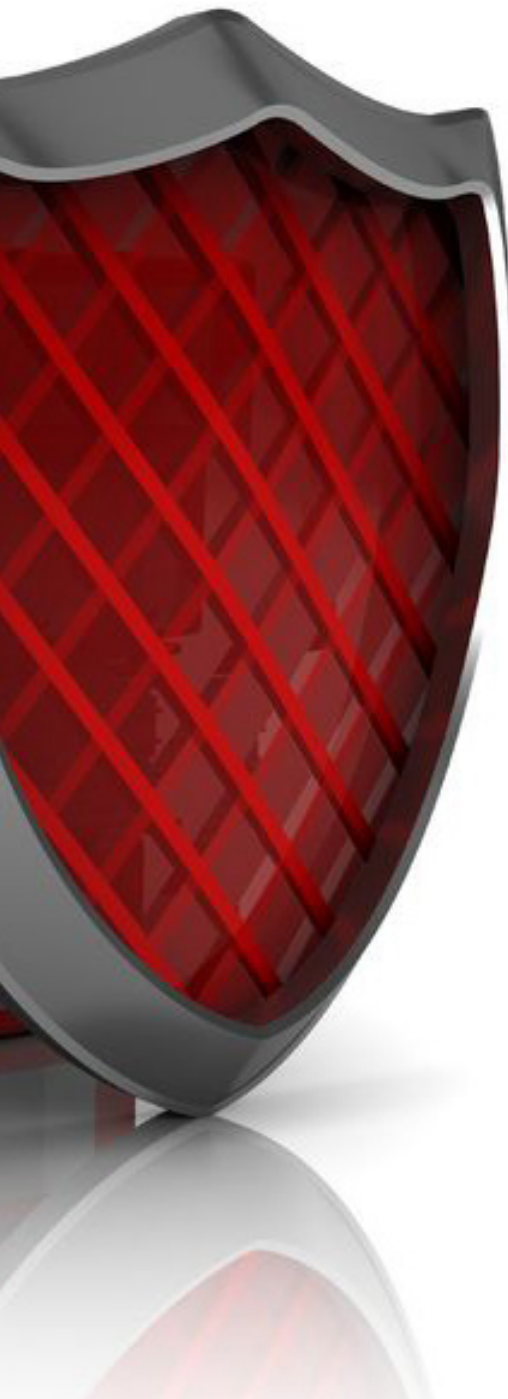
### Další novinky v NIS 2

Mezi novinky, které směrnice NIS2 přináší, je například odpovědnost řídicích orgánů – tedy managementu společnosti za vhodné nastavení kybernetických opatření v dané firmě. Avšak odpovědnost se bude týkat správně nastavených procesů, nikoliv výsledku samotného.

Tedy ředitel podniku nemusí být odpovědný za to, že jeho společnost někdo elektronicky napadl, je však odpovědný za to, že ne/učinil patriční opatření, aby tomu zabránil.

V návaznosti na zodpovědnost vrcholového managementu je povinnost školení, nejen zaměstnanců, ale i zmiňovaného vrcholového managementu.

Novou povinností povinných subjektů je i výrazné zpřísnění časového rámce pro ohlašování incidentů. Ten je výrazně striktnější, včasné varování o podezřelém kybernetickém incidentu nově musí NÚKIB obdržet do 24 hodin od doby, kdy se firma o problému sama dozví.



Dále je třeba během 72 hodin poslat zprávu s aktualizací incidentu, případně další průběžnou zprávu, a do měsíce se musí odevzdat závěrečná zpráva, která hodnotí podrobný popis incidentu.

## „dotčených subjektů bude, dle velmi optimistického odhadu, více jak 6 tisíc“

### Co hrozí za nedodržení povinností?

Změnou, kterou směrnice přináší, je i výrazné navýšení pokut za nedodržení povinností, ale i jiné typy sankcí, a to:

- Pozastavení licence k poskytované službě, odebrání certifikace;
- Dočasný zákaz výkonu řídicí funkce fyzické osobě v regulované organizaci;
- Výše sankce pro důležitý subjekt – horní hranice 7 milionů eur nebo 1,4 % z obrátu (to, co je výše);
- Výše sankce pro klíčový subjekt – horní hranice 10 milionů eur nebo 2 % z obrátu (to, co je výše).

### Jaké povinnosti budou plynout z regulace?

Povinné subjekty se budou muset zaměřit zejména na:

- Politiku analýzy rizik a politiku bezpečnosti informačních systémů;
- Řešení incidentů;
- Řízení kontinuity provozu, jako je například správa zálohování a obnova provozu po havárii, a krizové řízení;

- Bezpečnost dodavatelského řetězce, včetně bezpečnostních aspektů týkajících se vztahů mezi každým subjektem a jeho přímými dodavateli nebo poskytovateli služeb;
- Zabezpečení pořízování, vývoje a údržby sítí a informačních systémů, včetně zveřejňování zranitelností a jejich řešení;
- Politiky a postupy za účelem posouzení účinnosti opatření k řízení kybernetických bezpečnostních rizik;
- Základní postupy kybernetické hygieny a školení v oblasti kybernetické bezpečnosti;
- Politiky a postupy týkající se používání kryptografie a případně šifrování;
- Bezpečnost lidských zdrojů, postupy kontroly přístupu a správa aktiv;
- V příslušných případech používání vícefaktorových autentizačních řešení nebo trvalých autentizačních řešení, zabezpečené hlasové, obrazové a textové komunikace a zabezpečených systémů nouzové komunikace v rámci subjektu.

Toto jsou základní novinky a změny, které nová směrnice NIS 2 přináší, a informace, koho se dotknou.

Zajímavou otázkou již při tvorbě legislativy (tedy novely zákona o kybernetické bezpečnosti a na něj navazující vyhlášky) bude, jaké bezpečnostní role budou pro každý dotčený subjekt povinné. A to jak z pohledu řízení kybernetické bezpečnosti (v současnosti manažer

a architekt kybernetické bezpečnosti), tak i z pohledu auditu kybernetické bezpečnosti vlastní společnosti, tak i auditu významných dodavatelů.

## „bude problémem získat specialistu na kybernetickou bezpečnost“

Vzhledem k tomu, že dotčených subjektů bude, dle velmi optimistického odhadu, více než 6000, bude problémem získat specialistu na kybernetickou bezpečnost, včetně zkušených auditorů kybernetické bezpečnosti.

V současné době NUKIB (Národní úřad pro kybernetickou a informační bezpečnost) vyžaduje, aby alespoň manažer kybernetické bezpečnosti byl kmenovým zaměstnancem dané společnosti. Tento stav se v současné době dá zvládat, nicméně při výše uvedených počtech dotčených společností nebude tento požadavek možný. ■

# Zaměření interního auditu v regulovaných odvětvích v letech 2023–2025



Nejen dlouhotrvající pandemie, ale i neočekávaná energetická krize, válka na Ukrajině a blížící se recese ovlivnily všechny lidské činnosti, které se musely přizpůsobit požadavkům nové doby. Není tomu jinak v případě IA, který podle našeho názoru sehrál důležitou roli ve většině organizací z pohledu interní správy a řízení (governance) a hodnocení rizik. Aby tuto důležitou roli mohl IA plnit v regulovaných odvětvích i nadále, musel projít řadou změn, pokud jde o postavení a organizaci IA, digitalizaci a implementaci datové inteligence do auditních procesů, a v neposlední řadě i o samotné interní auditory, jejich kompetence a dovednosti.



## Regulovaná odvětví

Tzv. regulovaná odvětví jsou odvětví, ve kterých i v podmínkách tržní ekonomiky může docházet k selhání trhu. Proto jsou pro tato odvětví stanoveny zákony a další právní předpisy, které tomuto selhání mají zabránit, chránit zejména spotřebitele a životní prostředí.

Mezi regulovaná odvětví patří, vedle finančního sektoru, energetika, doprava, telekomunikace, farmaceutický průmysl. Zvláštní skupinou mezi regulovanými odvětvími jsou tzv. síťová odvětví, představovaná energetikou (výrobou, přenosem a distribucí elektrické energie, zemního plynu a tepla), vodohospodářstvím (veřejné vodovody a kanalizace) a telekomunikacemi.

## „Regulace může mít různou podobu.“

Regulátory bývá nejčastěji vláda, parlament, nezávislé regulační úřady (např. v oblasti energetiky Energetický regulační úřad, v oblasti bankovního České národní banka), v oblasti léčiv Státní Ústav pro kontrolu léčiv, dále soudy, Evropská unie...

Regulace může mít různou podobu, např. emisních povolenek v energetice či poskytování bankovních licencí ve finančním sektoru.

I když nejsou apriori do regulovaných odvětví zahrnuta všechna označovaná jako průmyslová, jejich činnost je ze strany nejrůznějších regulátorů také ovlivňována. Příkladem může být automobilový průmysl, kde EU přichází jednak s přísnější normou Euro 7, omezující emise spalovacích motorů, resp. i s úplným zákazem výroby automobilů se spalovacími motory po roce 2035. Na všechna (nejenom průmyslová odvětví) bude mít

dopad směrnice o zabezpečení kybernetické bezpečnosti v rámci EU.

Regulace neznamená, že v těchto odvětvích neexistuje hospodářská soutěž a konkurenční prostředí. Přesto, ke škodě věci bývá interní audit v těchto odvětvích ztotožňován s compliance, tj. dodržováním stanovených předpisů. Současně však je třeba přihlížet i k tomu, jak se tyto předpisy promítnou do změn uvnitř organizace, do vztahu k zájmovým skupinám a k riziku, které pro příslušnou instituci přináší změny ve vnějším prostředí. V regulovaných odvětvích je činnost příslušných institucí prověřována nejenom externím či interním auditem, ale i zástupci příslušného regulátora. Proto by kvalita práce interního auditu měla být pravidelně posuzována nezávislým externím subjektem. A výsledkem by mělo být konstatování, že interní audit postupuje v souladu se Standardy pro profesní praxi. V námi uvažovaném časovém horizontu je třeba počítat s tím, že u Standardů dojde k jejich novelizaci, neboť v současnosti se pracuje na jejich revizi a nové Standardy by měly vstoupit v platnost pravděpodobně na přelomu let 2023/2024.

### **Priority v zaměření IA na roky 2023–2025 odrážející rizika a slabá místa, identifikovaná v bankách a ve vybraných průmyslových organizacích**

Česká ekonomika se musí vypořádat s vysokou mírou inflace, která vytváří nejisté prostředí pro ekonomickou aktivitu. K základním nástrojům v boji proti inflaci patří vládou navrhované změny v příjmech státu prostřednictvím daní či operace zaměřené na úrokovou míru prováděné centrální bankou. V uvažovaném časovém horizontu však nelze vyloučit, že se česká ekonomika bude muset vyrovnat i se stagflací, tj. situací, kdy vedle vysoké inflace existuje i vysoká nezaměstnanost (vyvolaná recesí).

#### **1. Bankovní sektor**

Podle našeho názoru bankovní sektor obstál v pandemické krizi se ctí. V současné době zatím sektor

celkově zvládá energetickou krizi a s ní nastupující recesi. I když velká část zaměstnanců pracovala z domova, nemělo to vliv na provoz většiny bank, neboť výrazně investovaly do digitalizace provozu. V bankách přešla retailová část klientely na mobilní bankovníctví, urychlil se vývoj některých funkcionalit. Dobrá zpráva je, že banky začaly dávat důraz na trend ESG (environmental, social and governance). Jsme toho názoru, že aktivní reakce bank na pandemii jim umožňuje pokračovat v nastartovaných transformačních procesech v současné době.

## „Na všechna odvětví bude mít dopad směrnice o zabezpečení kybernetické bezpečnosti v rámci EU.“

I když roční i dlouhodobé plány IA byly již projednány a schváleny ve 4. pololetí 2022, chtěli bychom ve své stati obrátit pozornost interních auditorů na zakázky, které by měly dostat prioritu v letech 2023–2025. Zastáváme totiž názor, že by plány interního auditu měly při zhodnocení existujících i potenciálních rizik odrážet rovněž priority bankovního dohledu ECB, jakož i bankovního dohledu ČNB.

## „bankovní sektor obstál v pandemické krizi se ctí“

Zastáváme stanovisko, že by CAE (chief-audit-executive) v bankách měli zabezpečit v co nejkratší době aktualizaci svých plánů IA a v první řadě by měli konfrontovat zaměření IA s prioritami dohledu ECB a bankovního dohledu ČNB. Jsme si plně vědomi, že hlavními prioritami v zaměření IA je hodnocení řízení

úvěrového rizika, tržního rizika a operačního rizika. Nicméně, výborům pro audit a CAE doporučujeme posoudit, zda rozsah a zaměření jejich naplánovaných auditních zakázek se skutečně koncentruje na následující otázky:

### 1.1 Úvěrové riziko

- Identifikace a klasifikace žadatelů o úvěr, kteří jsou ve finanční tísní, včetně hodnocení kolaterálu a adekvátnosti výše vytvářených rezerv;
- Monitorování úvěrových angažovaností banky vůči zranitelným sektorům, zejména pokud jde o řízení úvěrového rizika v oblasti komerčních nemovitostí, odvětvích náročných na spotřebu elektrické energie a plynu;
- Zda banka upravila metodiku posuzování úvěrových rizik směrem k očekávaným budoucím dopadům externích vlivů na klienty (ceny energií a dalších vstupů, vliv inflace, personální náklady, narušení dodavatelsko-odběratelských vazeb atd.) a zda nemá způsob posuzování klienta příliš zaměřený na historická data.

### 1.2 Tržní riziko

- Monitorování a řízení jak obchodní, tak i bankovní knihy banky;
- Monitorování a řízení rizik plynoucích z klientských derivátových obchodů, včetně colateral managementu.

### 1.3 Vystavení úvěrovému riziku protistrany

(především pokud jde o nebankovní finanční instituce typu Provident)

- Jde zejména o to, aby IA zhodnotil, zda má banka k dispozici adekvátní rámce interní governance a řízení rizik, aby se vyrovnala s rostoucími expozicemi úvěrového rizika protistrany. U této skupiny je velmi důležité KYC, především u obchodníků domicilovaných mimo ČR.

### 1.4 Identifikace a řešení strukturálních slabých míst

- Hodnocení digitální transformace, zejména zda banka má k dispozici přiměřená opatření, aby učinila své obchodní modely dlouhodobě udržitelné;
- Fungování vnitřního kontrolního systému banky;
- Zda má banka v případě digitalizace a automatizace některých procesů nastaveny dostatečné kontroly, jestli procesy fungují řádně a jestli tyto procesy nevedou v některých situacích k nezamýšleným efektům, které by mohly banku ohrozit (s ohledem na reputační, operační i úvěrové riziko);
- Funkčnost a složení řídicích orgánů banky;
- Spolehlivost dat, která jsou nenahraditelná z hlediska posílení rozhodovacích procesů, zmírňování rizik, a to zejména v době recese a krize;
- Adekvátnost a aktuálnost bezpečnostních a krizových plánů.

### 1.5 Operační riziko

- Včasnost řešení nedostatků v IT outsourcingu a hodnocení příslušného rizika;
- Fokus na klíčové útvary banky s velkou koncentrací operačního rizika (např. markets/treasury);
- Hodnocení kybernetické bezpečnosti banky a rizik, zejména pak ocenění odolnosti banky proti kybernetickým hrozbám;
- Hledání úspor energií;
- Rozvoj fotovoltaiky na bankovních domech, využívání e-automobilů;
- Zda se banka včas připravuje na vyčíslení neočekávaných zisků, včetně vyměření daně z neočekávaných zisků (tzv. česká windfall tax).

### 1.6 Riziko ESG

Interní audit se musí zaměřit zejména na to, zda banka proaktivně zahrnuje klimatická rizika a rizika životního prostředí do svých obchodních strategií a svých rámců interní správy a řízení rizik, včetně zapracování řízení rizik ESG do obchodních strategií, interní správy a řízení, včetně řízení rizik.

**„banky začaly dávat důraz na trend ESG“**

## 2. Vybraná průmyslová odvětví

Do průmyslu, který je základem české ekonomiky, patří těžba a dobývání nerostných surovin, zpracovatelský průmysl, energetika, vodní hospodářství, hospodaření s odpady. Spektrum činností je tedy značně široké, nicméně pro všechny subjekty v průmyslu podnikající platí, že jejich základním cílem je vytvořit zisk, tj. přežít, uchovat se jako podnikatelský subjekt (firma). To především znamená pružně reagovat na měnící se tržní podmínky, požadavky zákazníka, tj. toho, kdo chce určitou hodnotu a je ochoten za ni zaplatit. Současně je však třeba věnovat pozornost tomu, jak tuto hodnotu zákazníkovi zabezpečit. Systematické zkoumání procesu vytváření hodnoty ve firmách by mělo být spojeno s analýzou dodavatelsko-odběratelských, resp. hodnotových řetězců. Je nutno zkoumat, z hlediska rizika a požadované efektivnosti, všechny fáze ovlivňující činnost firmy od nákupu po prodej, od věřitelů k dlužníkům, vývoji zásob, dosahovaným cenám, vytváření potřebného cash flow, získávání pracovních sil a jejich odměňování, systému controllingu, manažerských informací a vnitřní kontroly. I když neexistuje obecný model, který by byl univerzálně použitelný pro všechna průmyslová odvětví, součástí prováděných auditů by měla být i identifikace všech zájmových skupin (stakeholderů), porozumění jejich

potřebám, motivům, zájmům a strategickým cílům. To je důležité proto, aby firma získala podporu stakeholderů pro svou činnost.

Plán interního auditu musí být podle našeho názoru zaměřen zejména na následující rizika<sup>1</sup>:

### 2.1 Úvěrové riziko

- Identifikace a hodnocení odběratelů, kterým firma prodává na úvěr;
- Prověření způsobů zajištění pohledávek.

### 2.2 Tržní riziko

- Identifikace a měření kurzového rizika;
- Odůvodněnost rozhodnutí finančního managementu firmy o tom, zda se firma proti riziku zajistí, či zda ponechá příslušnou devizovou pozici otevřenou:
  - očekávání managementu ohledně budoucího vývoje měnového kurzu,
  - náklady případného zajištění,
  - subjektivní vztah odpovědných osob k riziku.
- Eliminace kurzových rizik externími metodami:
  - zajištění (tzv. hedging) měnovými deriváty,
  - uzavření devizové pozice s využitím služeb peněžního trhu.
- Eliminace kurzových rizik interními metodami
  - přirozený hedging,
  - časování plateb,
  - měnovou diverzifikaci,
  - změnu struktury aktiv a pasiv,
  - tzv. netting,
  - příslušné úpravy kupních smluv.

### 2.3 Identifikace a řešení strukturálních slabých míst

- Hodnocení digitální transformace firmy;
- Fungování vnitřního kontrolního systému;
- Zda má firma v případě digitalizace a automatizace některých procesů nastaveny dostatečné kontroly;
- Spolehlivost dat;
- Adekvátnost a aktuálnost bezpečnostních a krizových plánů.

**„pro všechny subjekty v průmyslu podnikající platí, že jejich základním cílem je vytvořit zisk“**

### 2.4 Operační riziko

#### ■ Nákup

Nákup může negativně působit na hospodářský výsledek firmy tím, že nedosahuje nejlepších nákupních cen, neuskutečňuje jednotlivé zakázky v požadovaném čase a kvalitě. Firma může protěžovat dodavatele, kteří nejsou pro ni nejvýhodnější. Může se vyznačovat nepřesnostmi v nákupních příkazech. Mohou být nakupovány nepotřebné položky, dodavatelé neplní své povinnosti z hlediska množství, kvality a času, je vysoký objem vráceného zboží apod. Pozornost vyžaduje i:

- identifikace a hodnocení dopadu přetrhání dosavadních dodavatelských vazeb (Rusko, Čína, tuzemské firmy v problémech...),
- hledání a hodnocení nových dodavatelů, kteří se mohou vyznačovat tzv. silnou vyjednávací dodavatelskou silou a na jejím základě vedle požadovaných vyšších cen i hrozbou možného převzetí.

#### ■ Prodej

Prodej zajišťuje tržby, pokrytí nákladů a likviditu firmy. Je spojen se zaváděním nových výrobků, inovačním procesem, pronikáním na nové trhy, vytvářením distribučních sítí, analýzou hodnoty z pohledu zákazníka, tříděním zákazníků podle jejich přínosu pro firmu, cenovou strategií, strategií kvality výrobků a servisu, řízením zásob hotových výrobků. Patří sem i podpora prodeje a propagace. Je nezbytná:

- identifikace a hodnocení distributorů, kteří si na pokrytí svých potřeb (náklady a zisková přírážka) mohou v případě hrozby silné odběratelské pozice vynucovat pro firmu nepříznivé ceny, neodůvodněné slevy, resp. vyhrožovat možným převzetím ze strany odběratelů,
- v energetických firmách a také v rafinériích a v těžářských společnostech je nutné počítat se speciálními<sup>2</sup> odvody z tzv. nadměrných příjmů (90 %) a daní z mimořádných zisků (60 %).

#### ■ Řízení hotovosti (cash management)

Jedná se o podchycení příjmů a výdajů firmy (cash flow). Během pandemie se ukázalo, že firmy, které měly hotovost, se s krizí vypořádávaly snadněji. Cash flow existuje v trojí podobě, a to jako:

- cash flow z provozní činnosti (u zdravé firmy je kladný, stabilní, umožňuje financovat firmu z vnitřních zdrojů, bez úvěrů nebo prodeje akcií),
- cash flow z investiční činnosti (ukazuje, kolik firma investuje do své budoucnosti, liší se podle předmětu podnikání, síťová odvětví jsou investičně velmi náročná),
- cash flow z finanční činnosti (charakterizuje závislost na externím financování).

<sup>1</sup> V regulovaných odvětvích by měla být všechna rizika posuzována i pod zorným úhlem jejich dopadu na compliance.

<sup>2</sup> Tyto odvody a daně se týkají i bankovních společností. V platnosti mají být tři roky, tj. v našem článku uvažovaném časovém období. Pro organizace, kterých se opatření dotýká, to může znamenat nedostatek prostředků na budoucí investice, pro stát pak vzniká riziko možného přesunu některých činností do zahraničí. Nelze vyloučit ani rizika spojená s případnými právními spory, zejména když minoritní akcionáři tyto odvody (daně) soudně zažalují.



Z čistého peněžního toku z provozní činnosti, od kterého jsou odečteny výdaje na nákup dlouhodobého majetku, vychází ukazatel volného peněžního toku – free cash flow. Pokud free cash flow roste, je možné volné peněžní prostředky použít například na splácení dluhu, výplatu dividend, k možným fúzím či akvizicím apod.

## „součástí prováděných auditů by měla být i identifikace všech zájmových skupin“

Interní audit při zkoumání řízení hotovosti musí věnovat pozornost všem rizikům, která ovlivňují peněžní toky (viz všechny výše uvedené oblasti od nákupu po prodej, od získání či poskytnutí úvěrů po inkaso). Stranou pozornosti interních auditorů by nemělo zůstat ani riziko spojené s odprodejem zařízení, které může být označené jako nepotřebné, firmě však může v blízké budoucnosti scházet.

### ■ Zaměstnanci

Jedná se o zabezpečení firmy potřebným počtem kvalifikovaných a motivovaných pracovníků. Na firmu působí negativně jak nedostatek, tak nadbytek pracovníků. Na dosažených výsledcích se odráží i morálka pracovníků a jejich nesplněná pracovní očekávání. K pozitivnímu vývoji nepřispívá ani nejasně vymezená odpovědnost jednotlivých pracovníků. Nedostatek kvalifikovaných, talentovaných, a především motivovaných pracovníků zvyšuje riziko přechodu firmy na týmovou práci, na kterou může být kladen důraz v souvislosti s případným přechodem na tzv. pružné organizační struktury.

V průběhu roku 2023 pravděpodobně dojde ke schválení novely zákoníku práce, která nesmí zůstat stranou pozornosti interních auditorů. Tato novela

má jednak zakotvit právní podmínky práce z domova (tzv. home-office), jednak upravit pravidla komunikace mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. U práce z domova se předpokládá, že na část nákladů na tuto práci (teplo, světlo, odvoz odpadu...) bude přispívat zaměstnavatel paušální částkou. Rizikem je zde možnost podvodného jednání (práce z domova má být pro přesně vymezené okruhy osob, počty vykázaných hodin nemusí odpovídat realitě...) a rovněž i riziko informační bezpečnosti, neboť lze předpokládat značné využívání cloudových uložišť.



## 2.5 Riziko ESG

Interní audit se musí zaměřit zejména na to, zda firma – podobně jako banky – proaktivně zahrnuje klimatická rizika a rizika životního prostředí do svých obchodních strategií a svých rámců interní správy a řízení rizik, včetně zapracování řízení rizik ESG do obchodních strategií, interní správy a řízení, včetně řízení rizik.

### Závěr

Již nyní – v době nastupující recese – se ukazuje, že interní audit bude mít hodně práce. Rychle se projeví, zda je IA připraven a dostatečně schopný vyše stanovené úkoly zvládnout, zda je dostatečně technicky a technologicky vybaven, zda má k dispozici profesionálně zdatné interní auditory, zda auditři jsou schopni zvýraznit svou funkci v postavení interního konzultanta.

## „firmy, které měly hotovost, se s krizí vypořádávaly snadněji“

Zde je na místě otázka, zda CAE je v častém kontaktu s představenstvem a dozorčí radou společnosti banky i výborem pro audit. Jedině tak může správně zaměřovat interní audit v současné době. Nesmí se bát navrhnout změny plánu IA, což mu umožní včas reagovat na změny na trhu, pokud jde o požadavky regulátora, implementaci a modifikaci obchodních plánů organizace, na měnící se rizika, na potřeby tzv. stakeholderů atd. ■

*prof. Ing. Jiří Dvořáček, CSc.  
Ing. Josef Tyll, CSc.*

# Nové Standardy jsou skoro na světě – co a kdy nás čeká?

Ing. Jana Báčová, CIA

Od roku 2020 pracuje Mezinárodní institut interních auditorů (IIA) na nové profesní úpravě funkce interního auditu, která se bude týkat celého Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu (Rámec) i samotných Standardů. Jedná se o významnou změnu, která se projeví zejména v jiném uspořádání Rámce a podle dostupných podkladů dozná změn i samotná textace jednotlivých standardů, která by měla být širší, podrobnější, a v mnoha ohledech tedy konkrétnější, než tomu bylo doposud. Vzpomeňme si na poměrně výraznou poslední novelu Rámce z r. 2017, která kromě textových úprav přidala i některé zcela nové standardy a vnesla do Rámce nové kategorie, jako byly Poslání auditu a jeho základní Principy a přejmenovala a upravila některé součásti Rámce (Doporučení pro praxi byla transformována do Prováděcích směrnic, Praktické návody do Doplňkových směrnic). Pořád ale byly zachovány klasické součásti Rámce jako Definice, Etický kodex, dvě řady standardů (základní a pro výkon interního auditu) a interpretace. Na tyto součásti jsme byli zvyklí více než 20 let, nyní se ale připravme na úplně novou logiku uspořádání, a dokonce na nový název!

## Co nás tedy čeká?

Autoři nové profesní úpravy slibují hlavně zjednodušenou strukturu a aktuálnost. Všechny pojmy mají být vyjasněny a uváděny v kontextu s dalšími požadavky standardů tak, aby byly prakticky využitelné a zahrnovaly i nově se objevující aktuální témata a sloužily nejen auditorům, ale též ostatním stakeholderům interního auditu, včetně regulátorů. Slovy autorů by změny opět měly přispět ke zvýšení kvality interního auditu a hodnoty dané organizace.

Původní „Mezinárodní standardy profesní praxe interního auditu“ budou nově nazývány „Globální standardy interního auditu“. Všechny nyní jsou povinné součástí Rámce (Poslání, Definice, Etický kodex, Principy, Standardy a Prováděcí směrnice) budou zahrnuty do jednoho celku Globálních standardů interního auditu a jako samostatné součásti již dále nebudou existovat.



<https://www.theiia.org/en/standards/Standards-Public-Comment/>

Globální standardy budou strukturovány do pěti tematických domén. V každé doméně pak budou uvedeny základní principy charakterizující danou doménu a indikující základní role a odpovědnosti funkce interního auditu. Tyto principy navozují dojem určitého prohlášení nebo postulátu a jsou pak rozvíjeny a upřesňovány jednotlivými standardy, řazenými opět do tematických skupin. Na každý standard a jeho požadavky pak bude hned navazovat část praktická uvádějící nejen jak daný standard naplnit, ale též jak jeho splnění prokázat. V této části se objeví novelizované požadavky současných prováděcích směrnic. Zdá se tedy, že vše potřebné – jak teoretická, tak praktická část – bude uvedeno hned u příslušného standardu a nebude nutné listovat a dohledávat další informace v navazujících směrnících. Na druhou stranu budou nové standardy ve srovnání se současnými asi mnohem „hutnějším“ čtením.

**„Autoři nové profesní úpravy slibují hlavně zjednodušenou strukturu a aktuálnost.“**

Ukažme si nyní, jak budou nové domény tematicky zaměřeny a jakou mají provazbu na současný Rámec.

**1. doména: Účel interního auditu** – převezme prvky ze současné Definice a Poslání interního auditu a zcela nově se bude zabývat otázkami auditu jako služby ve veřejném zájmu;

**2. doména: Etika a profesionalita** – bude zahrnovat požadavky současného Etického kodexu a standardy týkající se náležité profesní péče a dále rozpracuje pojmy jako profesní skepticismus a požadavky na průběžný profesní rozvoj a vzdělávání interních auditorů;

**3. doména: Interní audit a řízení a správa společnosti** – se zaměří na vztahy mezi vedením a orgány společnosti a vedoucím interního auditu a bude tedy vycházet zejména ze současných základních standardů. Zde budou detailněji než doposud specifikovány pojmy „vedení a orgány společnosti“ a podrobněji bude rozpracována problematika odpovědností vrcholového vedení vůči funkci interního auditu a dohledu nad ním, včetně otázek externího hodnocení kvality;

**4. doména: Řízení interního auditu** – bude zahrnovat požadavky na vedoucího interního auditu související s efektivním řízením funkce interního auditu, vycházející zejména ze současných standardů pro výkon interního auditu;

**5. doména: Provádění auditních činností** – se zaměří na provádění auditních a konzultačních zakázek (nyní též zahrnutých zejména ve standardech pro výkon interního auditu).

Všechny povinné součásti dosavadního Rámce budou tedy sjednoceny do jednoho celku Globálních standardů a rozčleněny do výše uvedených domén. Podrobněji se na jednotlivé domény a principy v dané doméně zaměříme v dalších číslech časopisu.

**„Vše potřebné – jak teoretická, tak praktická část – bude uvedeno hned u příslušného standardu.“**

Současný Rámec ještě obsahuje tzv. Doplňkové směrnice, které zahrnují doporučené postupy a praktické návody pro praxi interního auditu. Tato doporučená část nezanikne a zůstane součástí Rámce jako tzv. Návody. Autoři nové profesní úpravy navíc slibují, že budou průběžně vydávat též Aktuality, které budou upozorňovat na nová aktuální témata a stručně a výstižně o nich pojednávat.

**Nově se tedy budeme orientovat ve dvou hlavních kategoriích profesní úpravy (Rámce) – v Globálních standardech a Návodech, přičemž Standardy budou členěny do pěti domén, domény celkem do 15 principů a principy pak do tematických skupin jednotlivých standardů.**

Novinkou, která mě osobně v novém uspořádání standardů zaujala a mile překvapila, je zvýraznění specifik auditu ve veřejné správě a velmi malých útvarech

interního auditu. Taková upřesnění v minulých standardech chyběla a ne vždy se dala dohledat v prováděcích a doplňkových směrnících.

**„Nová úprava má být účinná 12 měsíců od data jejího vydání.“**

**A kdy můžeme nové změny očekávat?** Mezinárodní institut vyhlásil k nové profesní úpravě připomínkové řízení, které probíhá tři měsíce – od začátku března do konce května 2023. Po zvážení a zapracování připomínek je záměrem texty finalizovat a vydat do konce roku 2023. Nová úprava má být účinná 12 měsíců od data jejího vydání. Půjde-li tedy vše podle plánu, můžeme účinnost očekávat nejdříve koncem roku 2024. Každopádně budou mít všichni auditoři prostor se během jednoho roku před účinností nových Standardů s novými profesními požadavky seznámit a připravit je včas k implementaci do praxe. ■



# Detekce střetu zájmů

**Střet zájmů může být obtížně detekovatelným. Jedním z mnoha nástrojů používaných k jeho detekci, či indikaci jeho přítomnosti, jsou analýzy založené na hledání vazeb mezi osobami, jejich rolemi a společnými adresami a sídly.**



otevřené veřejné zdroje (OSINT) poskytují řadu údajů, které při správném způsobu použití a interpretace mohou poskytnout cenné informace k indikaci střetů zájmů.

Obchodní rejstřík poskytuje informace o společnostech a v nich zainteresovaných osobách, včetně jejich sídel (bydlišť), výročních zpráv, podpisů, a v případě fyzických osob i dat jejich narození.

**„Veřejně dostupné zdroje lze dále rozšířit o doplňující zdroje informací a nakupovaná data.“**

Tyto veřejně dostupné zdroje lze dále rozšířit o doplňující zdroje informací a nakupovaná data, byznysové databáze, agregované články, scrapované zdroje, které mohou posloužit k celkovému obohacení finálního zájmového datasetu, určeného jako jeden ze základů pro pátrání po případných vazbách mezi osobami.

Takové sestavy lze vytvořit vlastními silami nebo nakoupit jako hotový produkt. Odhalování střetů zájmů je samostatná disciplína. Ta je poskytována buď interně, nebo externě.

**„Grafická analýza umožňuje snadnější a rychlejší ohodnocení relevantnosti zjištěné (potenciální) vazby mezi zájmovými subjekty.“**

Samotné vlastnictví nebo náhled na tato data je pro většinu konzumentů prakticky nepoužitelný bez vhodné provedené analýzy a vizualizace výstupů. Grafická analýza umožňuje snadnější a rychlejší ohodnocení relevantnosti zjištěné (potenciální) vazby mezi zájmovými subjekty, vždy s přihlédnutím k šetřenému případu. Právě proto je pro analýzy střetů zájmů vhodné využít vizualizační nástroje.

Aniž bychom jmenovali konkrétní nástroje, tak při zadání „relationships visualization“ nebo podobných variant do vyhledávače lze dostat přehled, jak takovéto vizualizace

**PhDr. Ing. Jiří Čihák**  
Interní a forenzní audit IT

V minulosti pracoval jako forenzní vyšetřovatel ve společnosti tzv. velké čtyřky, interní auditor IT pro finanční organizaci či pro instituci veřejné správy.

mohou vypadat, i jaké nástroje lze k tomuto použít. Například u analýz nad veřejnými zakázkami lze jako jeden z analytických scénářů dohledávat potenciální koluzní schémata, bid rigging. Jde o datové analýzy zejména fáze zadávání veřejných zakázek.

Hledání koluzních schémat může být velmi dobře vystavěno na hledání vazeb. Takové šetření může být dále vhodně doplněno o další prvky jako patterny/vzorce v číslech faktur, fakturovaných částkách, termínech vystavování faktur a doplňkových dokumentů, jsou-li například již k dispozici z fáze plnění veřejné zakázky.

Pokud není přítomný či funkční proces pro nahlašování střetů zájmů ze strany zúčastněných osob (a důvěryhodnost v tento proces), tedy nefunguje ex ante fáze, je namístě i jako ex-post krok a nápravné opatření mj. důsledná due dilligence fyzických a právnických osob a jejich vzájemných vazeb. Praxe ukazuje, že selektivní a detailnější testování může v této oblasti přinášet kvalitnější výsledky než snaha o pokrytí celého portfolia při povrchním šetření. ■







# CHARISMA

## KOUZLO, NEBO KLAM?



**Alena Jáchimová**  
Lektor a kouč  
Power Coaching

**Máte ve svém okolí někoho, koho považujete za charismatickou osobnost? Dobře se rozhlédněte. Třeba i zapátrejte ve své minulosti. Najdete? Jak byste popsali ono zmiňované charisma? Vybavuje se mi jeden z mých kolegů. Vysoký muž, sportovec – bývalý karatista. Nikdy nepřišel nikam tiše. Jeho kroky rozeznávaly jakýkoliv prostor a jeho hlas zvučel jako fanfáry. Jak magnet přitahoval pozornost svého okolí a očividně mu to dělalo dobře. Fascinoval svými historkami a odvážnými, smělými plány. Provokoval a inspiroval k následování.**

### **Původ slova charisma**

Když zapátráte po významu slova, zjistíte, že charisma (odvozeno z řeckého „kharisma“) vyjadřuje ušlechtilost či laskavost. Původ slova je spojován s apoštolem Pavlem a s jeho dopisy napsanými někdy kolem roku 50 našeho letopočtu. Je v nich prý použité slovo „charisma“ a pro Pavla znamenalo „dar Boží milosti“ tedy „duchovní dar“ – dar řečnictví, zvláštní osobní přitažlivosti a kouzla. A tak, jak je to u darů obvyklé, jejich význam roste s tím, zda se z něho těší jak majitel, tak širší okolí.

**„Je charisma něčím, čím bylo obdarováno jen pár jedinců, anebo jsme charisma obdrželi při narození úplně všichni a někde jsme jej v průběhu života ztratili?“**

### **Svůdná přitažlivost charismatu**

Slovo „charisma, charismatický“ z teologie převzal německý sociolog a ekonom Max Weber (1864–1920). Všiml si, že síla a moc jedince nevychází jen z úřadu či významné pozice, ale také z jeho osobnosti, z psychologické moci. Charisma nejprve charakterizoval jako jistou „magickou kvalitu“. Pro spis „Wirtschaft und Gesellschaft“ (1925) svoji formulaci upřesnil – charisma tentokrát specifikuje jako nadání těla a ducha, totiž „výjimečný duchovní dar“. Měl na mysli především emocionální a vizionářské schopnosti kmenových kouzelníků, šamanů a válečníků, které podle něj nebyly dostupné každému.

## Co utváří to, čemu říkáme „charisma“?

V průběhu času a bádání kolem fenoménu charismatu vědci vymezili několik rysů, kterými charismatičtí lidé disponují. Ty rozdělili na charakteristiky vázané na fyzickou stránku jedince (například vzhled) a charakteristiky psychologické, tj. vlastnosti a schopnosti jedince a jejich vliv na ostatní lidi. Charisma začalo být popisováno jako jistý druh talentu. Ten zahrnuje schopnost jasně vyjadřovat přání, potřeby, myšlenky a záměry s patřičnou dávkou emocí, nadšení a zaujetí pro věc, což je způsob získávání příznivců, forma ovlivňování, přesvědčování a mobilizace k akci. Takové lidi často jejich okolí vnímá jako supermany a hrdiny, kteří dokážou nemožné. Oslovují touhy a přání lidí kolem. Objevují se často v krizi a mobilizují svým přístupem k dosažení náročných cílů. Mohou pozvednout druhé z letargie těžkostí, dokážou je podpořit – posílit jejich sebedůvěru či „nakopnout“ upadající víru, dávají věcem a úsilí opět řád a smysl.

Sama sobě musím přiznat, že obdivuji sebevědomé řečníky, neohrožené myslitele a bodré vypravěče. Třebaže mi teatrálnost a přemrštěná dramatičnost lezou na nervy, pokud jde o šéfy či šéfové, mám mnohem raději ty, kteří mají „šťávu“. Tíhnu k otevřeným a přímým jedincům, kteří se netají originálními postoji a myšlenkami, silnou osobní vizí. Umí si získat mou pozornost. Oceňuji jejich smysl pro humor, pevné držení těla, upravený vzhled, oční kontakt a jakýsi vnitřní magnetismus.

Během své kariéry jsem se však již také přesvědčila o tom, že celá řada vlastností, díky nimž mě daný člověk zaujme na první pohled, se postupem času stane důvodem, proč jsem nakonec zklamaná. Vysoká očekávání, která si vytvářím, se většinou nenaplní a je také snadné podcenit fakt, že vše má svůj rub i líc.

## Stinná stránka charismatičtých jedinců

Hluboký vhled do lidských emocí, schopnost lehce vzbudit sympatie a „strhnout dav“ se mohou proměnit v nebezpečný nástroj. O to hrozivější, jde-li o člověka, který díky důvěře, svému šarmu a dalším silným stránkám získal přístup k značným zdrojům a právu o nich rozhodovat. Stále živý je příběh Adolfa Hitlera, Německa a jeho „bleskové války“. Z odmítnutého uchazeče o studium umění se rychle vyhouplul do pozice charismatičtého a následně mocného „vůdce“ německého lidu. Chtěl si své „štěstí a práva“ vydobýt na úkor jiných lidí a národů.

**„Odevzdáme-li zcela svoji sílu, své schopnosti, svou svobodnou volbu a rozhodování do rukou druhé bytosti či instituce (mnohdy aniž si to uvědomujeme) a spoléháme jen na ně a na to, že je o nás postaráno, hazardujeme s vlastní svobodou a mocí.“**

## Jak se něco takového mohlo stát?

Snadno. Stačilo dát zbláčenému lidu společného nepřítele a sjednotit jej pod lákavým příslibem lepších zítřků. Je to extrémní případ, ale jistě i vy ve svém okolí naleznete člověka, který se dovede dostat ostatním „pod kůži“ a získat je pro svoji pravdu. Proto je důležité zapojovat také svůj rozum a při jednání s charismatičtým člověkem se nenechat okouzlit až příliš.

V médiích nejsou výjimkou zprávy podobné těm o bývalém šéfovi koncernu Volkswagenu Martinovi Winterkornovi, který byl obžalován z podvodu. Tento významný a neomylně působící muž ve snaze zajistit své firmě co nejvyšší prodejní čísla s co nejvyšším ziskem,

prodal miliony dieselových aut značek VW, Škoda, Audi a Seat s nelegálně upraveným softwarem, díky němuž vozy při emisních testech produkovaly výrazně méně škodlivin než ve skutečném provozu. Podobné kauzy spojené se zpronevěrou, krácením daní, falšování dokumentů či zneužití informací a moci k vlastnímu obohacení a prospěchu čas od času otřásají světem politiky a byznysu.

**„Tyto zkušenosti vedly k přehodnocování významu charismatu a kouzla lidí.“**

Ukázalo se, že v určitém okamžiku chtějí charismatičtí jedinci **vyhrávat za každou cenu** a jsou ochotni tomuto cíli podřídit všechny možné a dostupné prostředky.

- Přestávají se zajímat o dopad svých činů na své okolí, nezajímají je názory ani postoje lidí, kteří je následují;
- Nevedou dialog;
- Rozhodující začnou být jejich osobní ambice, záměry a vize.

Právě toto poznání vedlo psychology, jako je Robert Hogan, Jonathan D. Raskin a další (1990), k tomu, že si začali klást otázky typu: Čím dokážou charismatičtí lidé své okolí okouzlit a jak zakrývají své ryze osobní motivy? Odpověď byla právě v jejich silně rozvinutých sociálních dovednostech, schopnosti zaujmout na výběrových řízeních – lidé s vyšší mírou narcismu se zpočátku jeví druhým jako lidé se sebedůvěrou a charismatem. Po čase se však projeví jejich pocit nadřazenosti a oprávněnosti osobních nároků. Nevnímají své chyby a nejsou ochotni ani schopni se z nich učit. Zmiňovaný bývalý šéf koncernu Volkswagen Martin Winterkorn byl pověstný tím, že vyžadoval extrémní úctu ke své osobě, běžné u něho bylo zastrašování, nestrpěl nesouhlas.







# Daňovky.cz

To nejdůležitější o daních,  
právu a účetnictví v pravidelném  
informačním servisu KPMG.

Zásadní novinky shrnujeme každý měsíc také  
v podcastu Audiodaňovky.



inzerce

## Digitalizace, datová analýza a blockchain v interním auditu?

Pojďte s námi tvořit interní  
audit budoucnosti

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

Více na [ey.com/cs\\_cz/risk](https://ey.com/cs_cz/risk)



# Z workshopu „Zajímavé aspekty interního auditu kybernetické bezpečnosti“

Ing. Blanka Štefanková  
interní auditor  
Krajský úřad Moravskoslezského kraje

Zákon o kybernetické bezpečnosti je devět let účinný. Už se nám zdálo, že po nastavení systémů a jejich ověření máme jasno, jak postupovat. A pak se na systém podívá externí audit například při certifikaci systému kybernetické bezpečnosti podle ISO normy. A najednou váháme – mluvíme stejnou řečí? Vykládáme si pojmy v systému stejně? A jak děláme interní audit?

KRAJ VYSOČINA VE SPOLUPRÁCI S ČESKÝM INSTITUTEM INTERNÍCH AUDITORŮ VÁS ZVE  
NA WORKSHOP

## ZAJÍMAVÉ ASPEKTY INTERNÍHO AUDITU KYBERNETICKÉ BEZPEČNOSTI

MIMORÁDNÝ WORKSHOP  
MIMORÁDNĚ AKTUÁLNÍ TÉMA  
MIMORÁDNĚ NÍZKÁ CENA

**TERMIN**  
30. listopadu 2022  
9.00–16.00

**MÍSTO KONÁNÍ**  
Krajský úřad Kraje Vysočina,  
Žitkova 57, Jihlava  
(sousední místnost B 315 a B 316)

**KONTAKT – REGISTRACE**  
Tereza Bubníková  
+420 731 157 350  
bubnikova@interniaudit.cz

REGISTRUJTE SE ZDE:  
[JHLAVA](#)

**CÍLEŠ WORKSHOPU** je prostřednictvím přednášek a panelových diskusí přiblížit interní audit kybernetické bezpečnosti v praxi a vysvětlit některé sporné otázky (definice, přístup certifikačních autorit versus přístup interních auditorů, audit souladu podle zákona nebo podle ISO norem, SW nástroje pro interní audit kybernetické bezpečnosti atd.).

**URČENO PRO** interní auditory dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, interní auditory kybernetické bezpečnosti, bezpečnostní manažery a další zájemce o tuto problematiku.

organizátoři:  
Kraj Vysočina  
Český institut interních auditorů

partneři:  
AUTOCONT  
NETIA

**PROGRAM**

ČAS	TEMA	PREDAVCE
9.00–9.45	ZÁMĚR	
9.45–10.45	Zkušenosti s interním auditu ISMS (person, vedení personálu) – ICA a typický "náhlá změna IT" směřující ke změně IKS interního	Vladimír Novotný, náměstek hejtmana Kraje Vysočina Petr Pačinek, vedoucí Odboru informačníky Kraje Vysočina
10.45–11.30	PRESTÁVKA	
11.30–12.00	Aktivity a role v prostředí manažera IKS, IKS a NIS2 – praktické dotazníky	Vladimír Bohal, vedoucí Sekce bezpečnosti (NÚK2T)
12.00–12.45	OBĚD	
12.45–13.30	Zkušenosti s kontrolou NIS2	Marja Králová, vedoucí Odboru bezpečnosti a NIS2 (NÚK2T) Dominik Marek, Odbor bezpečnosti a podpory řízení (Kraj Vysočina)
13.30–14.05	Praktická GDPR a kybernetická bezpečnost	Vladimír Ráhel, vedoucí Sekce bezpečnosti (NÚK2T) Martin Válek, interní auditor (Moravskoslezský kraj)
14.00–14.30	PRESTÁVKA	
14.30–15.00	Zkušenosti s prováděním auditu IKS	Tomáš Fajstavel, vedoucí bezpečnostní služby Opatření kontroly a NÚK2T
15.00–15.30	Společná zkušenost auditu kybernetické bezpečnosti – Na čí se připravíte místo cíl nastavení IKS pro interní audit kybernetické bezpečnosti a GDPR	Zbyněk Hejz, Senior konzultant kybernetické bezpečnosti, ISO a GDPR (NETIA)
15.30–16.00	SW nástroje pro IKS	Karel Pátek, vedoucí oddělení bezpečnosti (Správa bezpečnosti, s. p.) Přemysl Šrámek, vedoucí oddělení auditu IT a kybernetické bezpečnosti (Správa bezpečnosti, s. p.)
16.00–16.00	UČENÍ	Lenka Štich, CEO (ITS Asociace společnosti)
16.00–16.00	UČENÍ	David Burňáček, vedoucí Odboru analýzy a podpory řízení (Kraj Vysočina)

N a tyto otázky a pochybnosti jsme chtěli dostat odpovědi a ujistění. Tak vznikl netradiční workshop, který se konal 30. listopadu 2022 v Jihlavě. Cílem bylo prostřednictvím přednášek a panelových diskusí přiblížit interní audit kybernetické bezpečnosti v praxi a vyjasnit některé sporné otázky (definice, přístup certifikačních autorit versus přístup interních auditorů, audit souladu podle zákona nebo podle ISO norem, softwarové nástroje pro interní audit kybernetické bezpečnosti atd.). Organizátory byly Kraj Vysočina a Český institut interních auditorů, a díky záštitě, kterou nad workshopem převzal Ing. Vladimír Novotný, náměstek hejtmana Kraje Vysočina, se akce konala na půli cesty mezi Prahou a Brnem na krajském úřadě v Jihlavě. Partneři workshopu pak byly společnosti AUTOCONT a.s., ITS a.s. a NETIA s.r.o.

Formát workshopu byl zvolen především proto, že jsme mohli sdílet své zkušenosti v auditorsko-kybernetické oblasti. A to se podařilo i díky účasti interní auditu kybernetické bezpečnosti, tak těch, kteří poskytují metodiku a kontrolují nastavení a aplikaci zákona, a v neposlední řadě také těch, kteří jsou auditováni a kontrolováni. Atmosféra jednání byla otevřená, pracovní a pozitivní, v průběhu celého workshopu komunikovali



účastníci prostřednictvím aplikace Sli.do – pokládali otázky na prezentující a hlasovali v několika anketách.

Petr Pavlinec, vedoucí odboru informatiky Krajského úřadu kraje Vysočina, se podělil o zkušenosti s různými audity systému řízení bezpečnosti, a to interními, externími a partnerskými. Vypíchl typicky slabá místa IT a na co by se měl audit kybernetické bezpečnosti zaměřit. Aktuální informace o typech kybernetických útoků a návod, jak se jim bránit, představil Vladimír Rohel, ředitel sekce Bezpečnost z Národní agentury pro komunikační a informační technologie.

V panelové diskusi se účastníci mohli seznámit s různými pohledy na definování a řízení aktiv a rizik. Z pohledu auditora kybernetické bezpečnosti je představil Martin Vlček z Moravskoslezského kraje, manažer kybernetické bezpečnosti Dominik Marek z Kraje Vysočina. Za management vystoupil Vladimírem Rohel z NAKIT a z pohledu kontroly vystoupily Hana Kroupová z Národního úřadu pro kybernetickou bezpečnost a Tamara Fargačová z NÚKIB. Ta prezentovala zkušenosti z kontrol, které ve své působnosti vykonávají.

Pohled konzultanta v oblasti kybernetické bezpečnosti, ISO a GDPR Zbyňka Malého ze společnosti NETIA nastínil důležitost spojení GDPR a kybernetické bezpečnosti. A nechyběl

ani pohled Lumíra Srcha ze společnosti ITS a.s. na to, co bychom měli požadovat po dodavateli auditů kybernetické bezpečnosti. Karel Peška a Přemysl

Šrámek ze Správy železnic, s. p., se podělili o zkušenosti s prováděním auditů kybernetické bezpečnosti. Posledním bonbonkem bylo představení

softwarového nástroje pro auditování kybernetické bezpečnosti Danou Buřičovou z Kraje Vysočina.





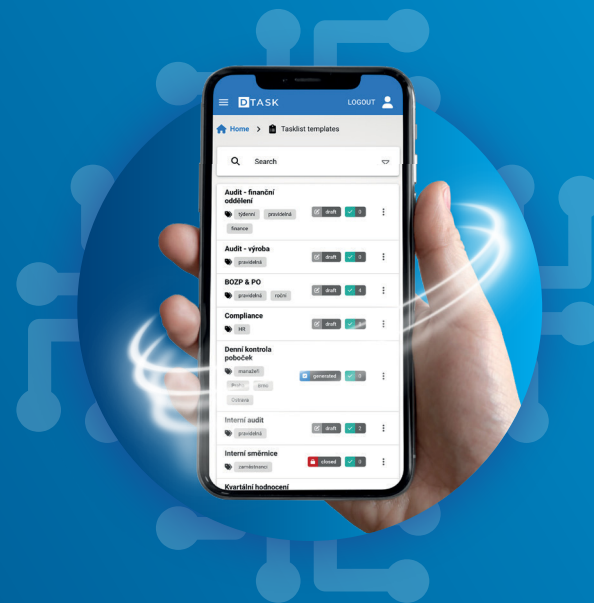
Z příspěvků vystupujících a diskutujících jsme shrnuli zásadní poznatky:

- GDPR a informační bezpečnost jsou nerozdílně spojené systémy a takto by se měly nastavovat a auditovat;
- Biometrie se zdá být nejsilnějším identifikačním faktorem – v případě otisku prstu se již nyní dá rozpoznat, zda je „živý“, nebo „mrtvý“. Ale – GDPR zakazuje zpracovávat osobní údaje, pokud není udělen výslovný souhlas;
- Auditorské týmy musí být poskládány tak, aby byla zastoupena odbornost v oblasti IT, kybernetické bezpečnosti, GDPR a interního auditu;
- Auditorské týmy nebo auditory by si mohly organizace navzájem půjčovat s rizikem neznalosti vnitřního prostředí organizace, která má být auditována;
- Audit by se měl zaměřit na systém zálohování a testování obnovy. Častým zjištěním interních auditů je, že se necvičí nouzové situace, nejsou prováděny testy obnovy;
- Vytvoření a udržování architektury infrastruktury je klíčové pro správné fungování kybernetického managementu.

Bylo definováno TOP 10 hrozeb v roce 2030, Achillovou patou jsou dodavatelské řetězce a bezpečný vývoj softwaru. Mezi významné hrozby patří také (nebo spíše zejména) uživatelé a jejich znalosti, dezinformace, které na ně útočí. Uživatelé by měli být testováni. Největší prevencí před bezpečnostním incidentem je rovnováha mezi lidmi, technologiemi a procesy.

A závěrem si dovoluji vypíchnout téměř zvolání, že interní audit nemá být zlo v organizaci, a také přání mnoha účastníků, že taková (neskromně řečeno úspěšná) akce by se měla brzo opakovat. ■

# D TASK



Audity



BOZP a PO



Compliance



Facility Management



HR



Školení



Tasklisty

**Digitalizujte rutinní firemní procesy prostřednictvím chytré aplikace.  
Ušetřete čas, zbavte se e-mailů, tabulek a papírových dokladů!**

[www.dtask.cz](http://www.dtask.cz)

# KDYŽ SE ŘEKNE AUDIT, INTERNÍ AUDITOR NEBO EXTERNÍ AUDITOR

**Původ slova audit je podle některých zdrojů v latinském „audire“ neboli poslouchat, podle jiných zdrojů v latinském „auditus“ neboli slyšení. Jde o přezkoumání a zhodnocení „něčeho“ nezávislou osobou. Tím „něčím“ je v našem případě informační systém. Když se řekne audit, občas to vyvolává nepříjemné konotace a obavy na straně auditovaného („Přijde pan učitel a bude nás zkoušet...“). Proč byste se však auditu, nebo lépe jeho výsledků, neměli bát?**

**K**do je nezávislá osoba? Asi budeme hodně těžko hledat odpověď, samozřejmě interní auditor ať už chce, nebo nechce, vždy je a bude podvědomě cítit a ctít, že je zaměstnancem organizace, kterou buď jako celek, nebo její část nějakým způsobem hodnotí. Na druhou stranu, organizace, která vám přichází dělat audit je také vámi (organizací) placena, takže je možné opět spekulovat o nějaké míře provázanosti a závislosti. Jinou věcí jsou však vazby v rámci organizace, kdy přece jenom člověk je tvor se sociálními vazbami a svým známým nebo přátelům nebudete chtít dělat problémy. Nebo, a to se může také stát, bude se interní auditor snažit být tak „nezávislý“ (aby nezpochybnil výsledek), že půjde do druhého extrému. A je to, nastavené zrcadlo se pokříví. Externí auditor takové vazby zpravidla nemá, není zatížen střetem zájmů, případně nenese ani jinou „historickou“ zátěž. Možná proto by externí auditor měla být i vaše volba.

Dalším problémem, se kterým se občas organizace perou, je odbornost auditora, pokud chtějí audit řešit interními zdroji. Například bezpečnost informačních systémů je dnes již natolik odborná oblast, že člověk bez zkušeností z daného oboru a skutečně odborných znalostí nedokáže rozkrýt potenciální problémy. Proti tomu stojí samozřejmě nákladová stránka, má si organizace platit specialistu, jehož využití je jen omezené (auditor by v průběhu roku opravdu neměl být zapojen do řešení provozních problémů, protože je zřejmé, že se pak jeho nezávislost poněkud vytrácí, stejně jako by si „ajťák“ měl „odběhnout“ udělat audit). To je další bod pro externího auditora.

Audit je nástroj a auditor je váš partner. Rozhodně vás nebude dobrý auditor „školit“ nebo „zesměšňovat“, dobrý auditor vám bude naslouchat. Setkal jsem se s různými přístupy k provádění auditu, ale ze zkušeností vím, že ideální je, když se naslouchání posune do diskuse, kdy se debatuje jednak o stávajícím stavu, ale

i možnostech jeho změny. Samozřejmě přísná definice auditu je o porovnání stávajícího stavu s vhodně zvolenou metrikou, tj. definovanými cíli nebo očekávaným či vyžadovaným stavem, nicméně diskuse otevírá auditorovi možnost nahlédnout trochu „za kulisy“ a pochopit příčiny a důvody onoho stávajícího stavu. Audit by tedy jako nástroj měl pomoci odhalit nedostatky, auditor jako váš partner vám pak nastíní, co je možné s tím dělat, jak s danými informacemi pak naložíte je už jiná věc.

Na konec to zkusím shrnout jedním připodobením. Římský filosof Seneca tvrdil, že: „Kdo nezná přístav, do kterého se chce plavit, tomu není žádný vítr příznivý“. Tím přístavem, tím cílem je zpravidla pro nás bezpečnost informačního systému a dat. A když jsme tedy u navigace, tak už starověcí mořeplavci věděli, že potřebují nejprve znát svoji vlastní polohu. A tím je pro nás obrazně audit, který nám popisuje náš aktuální stav. Audit (a dále také analýza rizik) jsou základní kroky pro budování bezpečnosti informačního systému a dat, a také jejich řízení.

Pokud váháte s provedením auditu nebo nevíte, kde a jak začít, nebojte se nás a klidně se obraťte na AUTOCONT. Rádi vám poradíme, a jak se říká za zeptání, nic nedáte © AUTOCONT ví jak. ■

**AUTOCONT**

# Klub českých turistů



**Klub českých turistů byl založen 11. června 1888 z iniciativy nadšenců v čele s Vilémem Kurzem st. (předseda Národní jednoty Pošumavské), Františkem Čížkem (předseda Národní jednoty Severočeské) a architektem Vratislavem Pasovským. Za předsedu si ustavující sjezd nové turistické organizace zvolil známého cestovatele a veřejného činitele Vojtu Náprstka.**



## **RNDr. Jiří Homolka**

Jiří Homolka je středoškolským učitelem matematiky a fyziky, předsedou Klubu Českých turistů a dlouholetým „tomikem“, tj. členem Asociace turistických oddílů mládeže v ČR (A-TOM). Začínal jako vedoucí vsetinského turistického oddílu mládeže. Později byl aktivní v Odboru KČT TJ Slovan Vsetín, od roku 2002 jako předseda TJ Slovan Vsetín a od roku 2012 jako předseda KČT Vsetín. Podílel se na organizaci letních táborových škol a jeho rukama prošly stovky mladých „tomiků“. Na celorepublikové úrovni byl 19 let místopředsedou v A-TOM (1996–2015). Za svou 30letou činnost v turistice pro mládež převzal v srpnu 2022 od ministra školství, mládeže a tělovýchovy Vladimíra Balaše Medaili MŠMT. V Klubu českých turistů zastával funkci místopředsedy KČT (2015–2018), v březnu 2022 byl zvolen novým předsedou KČT. Aktivně se podílí na propojování A-TOM a KČT s organizacemi a spolky na evropské úrovni. Především se spolky našich nejbližších sousedů jak v rámci států V4, tak Německa a Rakouska.

**O**d počátku byl Klub velmi aktivní. Velice rychle vyrostla síť turistických chat, jako forma levného ubytování pro turisty. Vznikla hustá síť značených cest. Řada předních osobností země si považovala za čest, že mohla být jeho členy.

Dnes KČT sdružuje 30 tisíc turistů po celém Česku, z toho téměř pět tisíc v turistických oddílech mládeže. Základními články Klubu jsou odbory, kterých je v různých místech ČR více než 400. Klub je také vlastníkem řady horských turistických chat.

Hlavním cílem Klubu zůstává přivést obyvatele z měst do přírody, umožnit jim poznávat krásy a historii země, zajistit ochranu turistického značení, zachovat prostupnost krajiny, ale také chránit přírodu formou tzv. šetrné turistiky tím, že se pohyb turistů soustředí právě na značené turistické trasy.

Klub realizuje programy pro mládež, juniory, seniory, rodiny s dětmi i zdravotně postižené turisty, programy ochrany přírody a vlastivědné programy. Klub členům i dalším zájemcům nabízí bohatý program ve všech druzích turistiky, jako je např. pěší turistika, výkonnostní turistika, vysokohorská turistika, cykloturistika, lyžařská turistika, vodní turistika, bosá turistika nebo turistika zdravotně postižených.

## **AUTOREM SVĚTOVĚ UNIKÁTNÍHO TURISTICKÉHO ZNAČENÍ**

Nedílnou součástí Klubu je značení pěších turistických tras, které nepřetržitě značí již od roku 1889. Mezi prvními byly vyznačeny cesty v okolí tehdejších Svatojanských proudů v údolí Vltavy a cesty mezi Berounem a Karlštejnem. S rozvojem sítě tras se začaly trasy značit i barvou modrou a od roku 1916 byly přidány ještě barva zelená a žlutá. První dálková cesta vznikla





Obnova značení pěších tras nezahrnuje jen obnovu a přemalování značek na trase, ale i doplnění značek v místech obtížné orientace, zprůchodnění zarostlých úseků a kontrolu stavu informačních prvků na trase, jako jsou směrovky, tabulky, směrovníky, stojany s mapami apod. Za den tak dvojice značkařů zvládne obnovit značení na úseku trasy v délce pěti až šesti kilometrů podle členitosti terénu a náročnosti značení trasy. Obtížnější je značení trasy vedoucí po lesní pěšině, kde je velká hustota značek, a naopak rychleji se značí v úsecích vedoucích po lesních a polních cestách s minimem křižujících cest a odboček.

roku 1912 na trase Praha – Brdy – Šumava. Od konce druhé světové války pokrývá síť značených tras území celé republiky. V současnosti je vyznačeno více než 44 000 km pěších turistických tras.

Turistické značené trasy musí turistu vést spolehlivě a bezpečně terénem tak, aby nebyl nucen cestu hledat, ale mohl se plně věnovat svým turistickým zájmům. Značení na pěších turistických značených trasách obnovují značkaři KČT pravidelně každé tři roky v rámci plánované obnovy značení. Mimo tento plán řeší také opravy a doplnění značení na místech, kde dojde z různých důvodů k jeho poškození například po vichřici nebo kůrovcové kalamitě. Každý rok tak značkaři obnoví značení na více než 15 000 km pěších tras. Tuto činnost vykonává více než 1800 dobrovolníků značkařů KČT, kteří bez nároku na mzdu takto odpracují každý rok téměř 70 000 hodin.



## „Trasy jsou značeny i pro vozíčkáře.“

Turistické značení nejsou jen pásové značky namalované na stromech, kamenech, sloupech apod., ale také směrovky a tabulky na křižovatkách tras a turistických informačních místech. Na pěších trasách je vyvěšeno více než 72 tisíc směrovek a tabulek, instalováno více než 4000 směrovníků a přibližně 1500 turistických vývěsních map ve stojanech nebo v rámech.

Po značených pěších turistických trasách

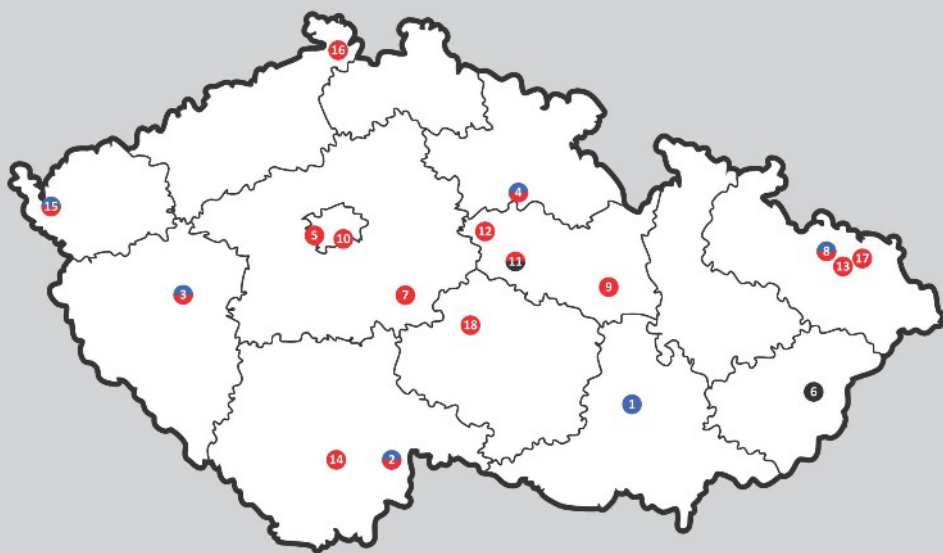


můžete projít Českou republiku křížem krážem. Můžete vystoupat na nejvyšší horu nebo sestoupit k nejnižšímu bodu, navštívit hrady, kulturní památky, skalní města, přírodní i turistické zajímavosti, přejít od nejzápadnějšího k nejvýchodnějšímu bodu ČR nebo od nejj jižnějšího k nejsevernějšímu bodu ČR, můžete několik dní putovat údolními řek nebo po hřebenech hor. Všude tam vás zavedou turistické značky, které se staly nerozlučnou součástí naší krajiny a přispívají k poznávání naší minulosti i současnosti, poznávání přírody, jejích úžasných zákoutí, vytváření vztahu k přírodě a její ochraně.

V 90. letech se KČT stal i gestorem nově vznikající sítě cyklotras, jejichž zřizovatelé jsou kraje, obce či mikroregiony. V současné době je v České republice vyznačeno přes 40 000 km cyklotras silničních a dalších 3800 cyklotras terénních. Dále je vyznačeno přes 500 km tras pro lyžařskou turistiku a téměř 2500 km tras pro turistiku na koni. Od roku 2007 jsou turistické značky chráněným registrovaným průmyslovým vzorem na celém území EU.

**„Pěší a turistické trasy se značí nepřetržitě již od roku 1889.“**

**Znárodnění vozíčkářských stezek na mapě**



### **VEŘEJNÁ SBÍRKA NOVOROČNÍ ČTYŘLÍSTEK**

Klub českých turistů zahájil v roce 2004 veřejnou sbírku „Novoroční čtyřlístek“, do které každoročně přispívají turisté během oblíbených novoročních pochodů, konaných v období od Vánoc do 15. ledna, zakoupením zvláštního odznaku – etikety. Od roku 2008 je výtěžek sbírky věnován na turistické značení tras pro vozíčkáře v programu Turistika pro všechny. Za období trvání sbírky, tj od roku 2004, turisté v rámci Novoročního čtyřlístku přispěli celkovou částkou 3,8 mil. Kč, z toho 3 mil. Kč na trasy pro vozíčkáře. Těch bylo za 15 let vyznačeno 18 v celkové délce 149 km.

### **PĚŠÍ TURISTIKA KOMPENZUJE NEPŘÍZNIVÉ DOPADY DNEŠNÍ CIVILIZACE**

Pěší turistika je nenáročnou a levnou formou aktivního a zdravého pohybu. Nezná omezení, jako je věk či

zdravotní stav. Kladně působí jak na fyzickou, tak na psychickou kondici člověka.

Vede nás k poznávání přírody v prostředí lesů, polí, luk a skal, historických památek, lidových tradic a dalších zajímavostí. V rámci turistických akcí pořádaných Klubem, kterých je ročně přes 8000, z toho cca 1600 pro veřejnost, výrazně také přispívá k posilování sociálních vazeb.



stezka **ČESKEM** může jít každý...

### **OFICIÁLNÍM PARTNEREM STEZKY ČESKEM**

Stezka Českem je nekomerční projekt party nadšenců, kteří se spojili s KČT a společně nabízejí možnost vyrazit na krásnou a zajímavou cestu přes celou naši republiku. Stezka Českem využívá z 98 % turisticky značených tras vyznačených KČT. Mimo tyto trasy vede Stezka Českem především tam, kde značená trasa jde po tvrdém, nepřírodním povrchu.

**„Projekt ‚Pěší trasy pro zdraví‘ by měl propojovat zajímavá místa a vyhnout se silničnímu provozu.“**

### **KČT CHCE VRÁTIT 90 % PĚŠÍCH TRAS NA PŘÍRODNÍ POVRCH**

S rozvojem automobilismu došlo ke zhoršování kvality pěších tras. Ještě do roku 1918 měly původní pěší trasy z 90 % přírodní povrch. Postupně se však dostalo stále více tras na nepřirodní, tvrdý povrch (asfalt, beton, dlažba). Pěší trasy jsou tak vedeny i po silnicích nižších tříd. Další zhoršení přinesla intenzifikace těžby v lesích, mechanizace a intenzifikace zemědělství (zmizely meze použitelné pro pěší trasy, polní a lesní cesty byly vyasfaltovány). Také budování velkých liniových staveb přerušilo řadu cest, které pak musí v delších úsecích procházet podél dálnic, železnic či v koridorech produktovodů. Cílem Klubu je dostat zpět turistické trasy do přírody.



Aktuálně KČT připravuje nový projekt „Pěší trasy pro zdraví“. Cílem je nabídnout bezpečné a atraktivní turistické trasy, které budou propojovat zajímavá přírodní a turistická místa, vyhýbat se co nejvíce

silničnímu provozu, preferovat úseky přírodních cest (bez asfaltu a jiného tvrdého povrchu), nabídnout start i cíl dostupný veřejnými dopravními prostředky nebo s oficiálním místem pro parkování, zaručit kontrolu

kvality vybraných tras, a případně nabízet doplňující turistickou infrastrukturu v podobě občerstvení nebo i ubytování. ■

## ČESKÁ REPUBLIKA

## Pěší turistické značené trasy Klubu českých turistů

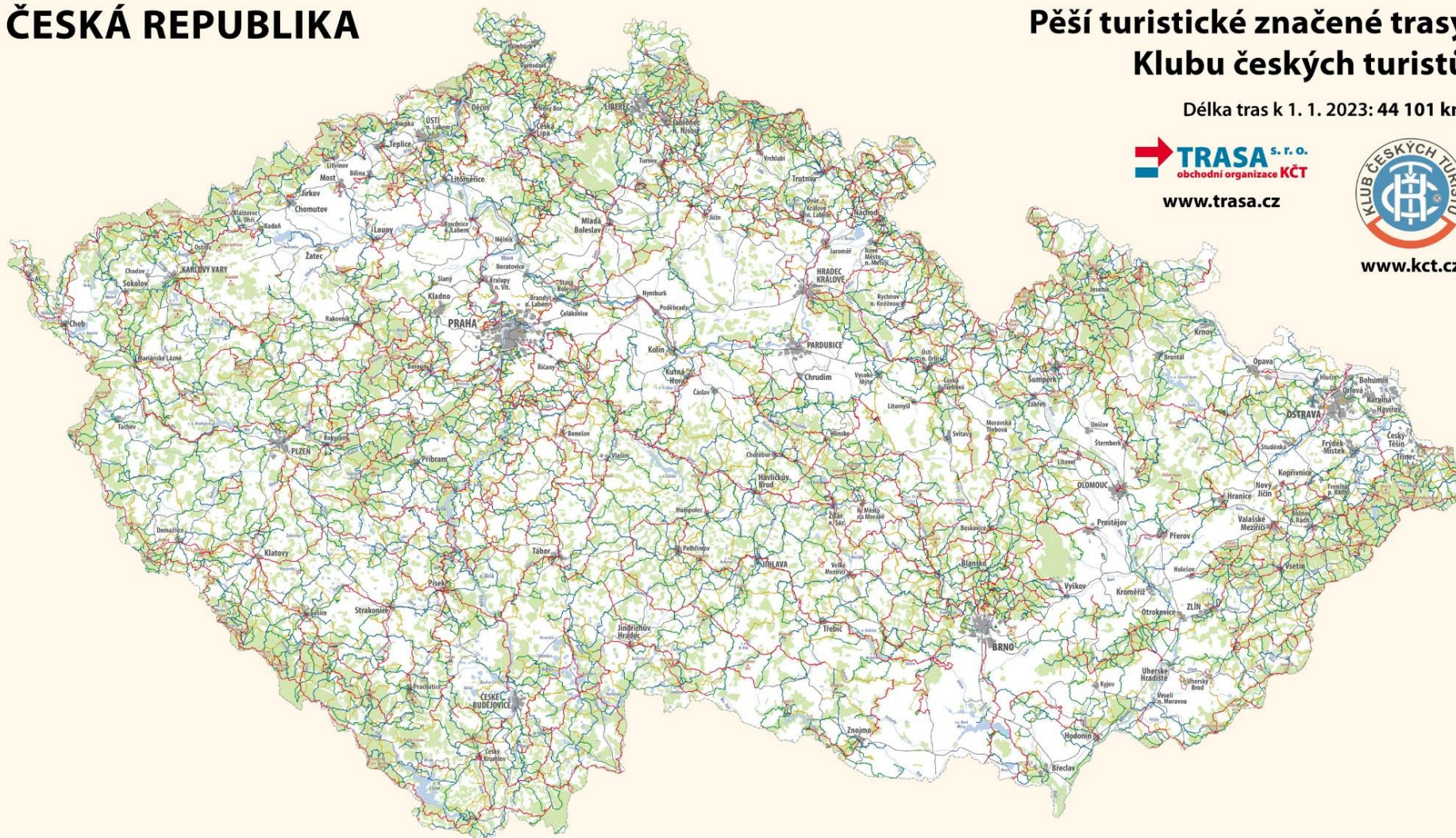
Délka tras k 1. 1. 2023: 44 101 km



[www.trasa.cz](http://www.trasa.cz)



[www.kct.cz](http://www.kct.cz)





# Noví členové

- Miroslav Bouda, Lesy České republiky, s. p.
- Ing. Kristína Caltová, Ministerstvo zemědělství ČR
- Jaroslav Čegiň, ASKO – NÁBYTOK, spol. s r. o.
- Eliška Černá, Česká průmyslová zdravotní pojišťovna
- Mgr. Miloslav Detko, Allianz – Slovenská poisťovňa, a. s.
- Ing. Pavel Dlouhý, Ernst & Young Audit, s. r. o.
- Mgr. Jana Frůblingová, Státní fond životního prostředí ČR
- Ing. Jiří Galas, České dráhy, a. s.
- Lukáš Grabner, Lesy České republiky, s. p.
- Vít Havlíček, MSc., Tipsport.net a. s.
- Ing. Jiří Heger, Lesy České republiky, s. p.
- Ing. Marek Hejna, PPF Banka a. s.
- Bc. Tereza Hocká, AMISTA investiční společnost, a. s.
- Ing. et Bc. David Hýbl, Československá obchodní banka, a. s.
- Mgr. Mária Jurečko, MBA, Ministerstvo zdravotnictví ČR
- Mgr. Vojtěch Kocman, Ernst & Young, s. r. o.
- Ing. Kristína Kondrot, VŠE Holding a. s.
- Ing. Eva Konečná, KPMG Česká republika, s. r. o.
- Pavel Kotík, ASKO – NÁBYTEK, spol. s r. o.
- Mgr. Jiří Kozák, Lesy České republiky, s. p.
- Ing. Lukáš Kwoczynski, AGC Flat Glass Czech a. s., člen AGC Group
- Ing. Karla Mališová, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
- Ing. Jiří Marek, Individuální člen
- Ing. Ilgo Matúš, CETIN a. s.
- Ing. Barbora Mohylová, Všeobecná fakultní nemocnice v Praze
- Bc. Martin Moucha, Lesy České republiky, s. p.
- Ing. Blanka Mrázková, Česká spořitelna, a. s.
- Bc. Martin Mužný, MSc., Int Dip, Česká národní banka
- Ing. Stanislav Myška, Česká průmyslová zdravotní pojišťovna
- Ing. Daniela Nebeská, Ministerstvo financí Slovenskej republiky
- Ing. Lenka Nováčková, UNIQA pojišťovna, a. s.
- Barbora Olenočinová, Zebra Technologies CZ s. r. o.
- Ing. Ivana Onofrejova, Zebra Technologies CZ s. r. o.
- Ing. Vladimír Palík, Mendelova univerzita v Brně
- Ing. Veronika Paštová, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
- JUDr. Martin Pavlůvčík, LL.M., Ministerstvo financí Slovenskej republiky
- Ing. Martina Pechánková, PHOENIX lékárenský velkoobchod, s. r. o.
- Bc. Jana Pechová Souhradová, Ministerstvo kultury ČR
- Martin Pejčoch, ČEPS, a. s.
- Mgr. Roman Petrus, Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism
- Ing. Martin Pituk, Ph.D., Individuální člen
- Ing. Vladimír Remetei, Psychiatrická nemocnice v Kroměříži
- Ivan Řezáč, Lesy České republiky, s. p.
- Bc. Lukáš Sedlák, Lesy České republiky, s. p.
- Ing. Hana Seidlová, Krajský úřad Královéhradeckého kraje
- JUDr. Josef Sklenička, Ph.D., Ministerstvo obrany ČR
- Naděžda Somorová, WITTE Nejdek, spol. s r. o.
- Bc. Jaroslav Svoboda, DIAMO, státní podnik
- Ing. Radek Svoboda, Lesy České republiky, s. p.
- Ing. Kamila Šantorová, Česká správa sociálního zabezpečení
- Svatopluk Šedivý, Lesy České republiky, s. p.
- Ing. Šárka Šmídková, Státní fond dopravní infrastruktury
- Ing. Dana Štěpová, CPI Services, a. s.
- Martin Tesař, Tipsport.net a. s.
- Ing. Irena Toušová, Krajské ředitelství policie Plzeňského kraje
- Ing. Radim Valcha, Československá obchodní banka, a. s.
- Ing. Olga Vanická, Česká spořitelna, a. s.
- Bc. Jitka Vácová, Hlavní město Praha
- Zdeněk Vojtek, Lesy České republiky, s. p.
- JUDr. Daniela Všetečková, LL.M., Fakultní nemocnice Královské Vinohrady
- Ing. Lucia Záhorová, Ministerstvo zdravotníctva Slovenskej republiky
- Ing. Tereza Zemanová, Komerční banka, a. s.

# SEMINÁŘE NA KLÍČ

Chcete přesně zacílené školení pro svůj tým? Plánujete konkrétní audit a potřebujete nasměrovat, jak na něj? Potřebovali byste upravit téma nebo nadesignovat program tak, aby přesně vyhovoval vašim potřebám? Preferujete soukromé prostředí, kde lze konzultovat i interní záležitosti?

U seminářů na klíč pořádaných ČIIA se můžete spolehnout na:

- Individuální přístup a organizaci školení vám na míru.
- Možnost uspořádání u vás, u nás nebo kdekoli, kde vám to bude vyhovovat (i online).
- Přizpůsobení obsahu a termínu semináře vašim potřebám.
- Možnost v soukromí probrat i interní témata specifická pro vaši firmu.
- Zkušené lektory, kvalitní obsah a profesionální organizaci.
- Cenovou, časovou i organizační úsporu.
- Nabízíme školení v oblastech interní audit, kontrola, řízení rizik, compliance, vyšetřování podvodů, IT/IS, ESG, komunikace a prezentace a další.
- Všichni účastníci dostanou osvědčení potvrzující absolvování školení.



Inspirujte se v našem [Katalogu akcí ČIIA](#)

*Pokud vás naše nabídka zaujala, neváhejte mě kontaktovat, s kolegyněmi se postaráme o vaši spokojenost.*