

Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu

Vladimír Králíček
Jan Molín



Wolters Kluwer

Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu

Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu

Vladimír Králíček
Jan Molín



Wolters Kluwer

Vzor citace: KRÁLÍČEK, V. a J. MOLÍN. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Praha: Wolters Kluwer, a. s., 2014, s. 232.

KATALOGIZACE V KNIZE – NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Králíček, Vladimír

Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu / Vladimír Králíček, Jan Molín. – 1. vyd.
– Praha : Wolters Kluwer, 2014
ISBN 978-80-7478-557-3

658 * 658.114.2/.6 * 657.6 * 005.52 * 336.225.67 * 343.35 * 343.537 * 343.721

- podnikový management
- řízení a správa společností
- externí audit
- interní audit
- daňová kontrola
- korupce
- praní špinavých peněz
- podvody
- monografie

658 – Řízení a správa podniku [4]

Tato publikace je zpracována jako jeden z výstupu výzkumného projektu Fakulty financí a účetnictví VŠE v Praze, který je realizován v rámci institucionální podpory VŠE IP100040.

Recenzenti: prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc., JUDr. Petr Čunderlík, advokát

© Vladimír Králíček, Jan Molín, 2014

ISBN 978-80-7478-557-3 (brož.)

ISBN 978-80-7478-558-0 (mobi)

ISBN 978-80-7478-559-7 (pdf)

Vydává nakladatelství Wolters Kluwer, a. s., U Nákladového nádraží 6, 130 00 Praha 3 v roce 2014 jako svou 1733. publikaci. Odpovědná redaktorka Andrea Mazánková. Vydání první. Stran 232. Prodejní cena 397 Kč. Sazba Monika Svobodová. Tisk Inpress a.s., Žerotínova 5, České Budějovice.

e-Book k dostání na www.wolterskluwer.cz/obchod. www.wolterskluwer.cz, e-mail: knihy@wolterskluwer.cz, tel.: 246 040 401.

OBSAH

1 Řízení, informace a kontrola	11
1.1 Řízení	11
1.2 Informace	13
1.3 Kontrola	14
2 Správa a řízení společností (<i>Corporate Governance</i>)	16
2.1 Teoretické základy <i>Corporate Governance</i>	16
2.2 Historický vývoj <i>Corporate Governance</i>	17
2.3 Vznik kodexů správy společností	22
2.4 Kodex správy a řízení společností založený na principech OECD	25
3 Vybrané druhy vnějších a vnitřních kontrol	32
3.1 Externí audit	32
3.1.1 Historický vznik auditu a jeho vývoj	32
3.1.2 Obecná definice (pojem) auditu a jeho funkce (cíle)	42
3.1.3 Postupy externího auditu	43
3.2 Interní audit	46
3.3 Vnitřní kontroly účetní jednotky	53
3.4 Audit informačních systémů	54
3.5 <i>Due Diligence</i>	56
3.6 Finanční kontrola ve veřejné správě	58
3.7 Daňová kontrola	62
3.7.1 Základní vymezení a podstata daňové kontroly	62
3.7.2 Zahájení daňové kontroly a jeho význam	67
3.7.3 Průběh daňové kontroly, práva a povinnosti správce daně a daňového subjektu v průběhu daňové kontroly	69
3.7.4 Ukončení daňové kontroly a projednání zprávy o kontrole	71
3.8 Kontrola ze strany Nejvyššího kontrolního úřadu	73
3.9 Kontrola ze strany Evropského účetního dvora	75
3.10 Ostatní druhy kontrol	76
3.10.1 Kontrola pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a navazujících povinností	77
3.10.2 Kontrola pojistného na veřejné zdravotní pojištění	80
3.10.3 Živnostenská kontrola	82
3.10.4 Kontrola v oblasti státní politiky zaměstnanosti a dodržování pracovněprávních předpisů	83

4	Vnitřní kontrolní systém	86
4.1	Pojetí a vymezení vnitřního kontrolního systému	86
4.1.1	Pojem vnitřního kontrolního systému	86
4.1.2	Některé předpoklady fungování vnitřního kontrolního systému	90
4.1.3	Výbrané nástroje vnitřního kontrolního systému	91
4.1.4	Inventarizace majetku a dluhů jako zásadní součást vnitřního kontrolního systému	92
4.1.5	Stručně k dalším prvkům vnitřního kontrolního systému	95
4.1.6	Role interního auditu	96
4.2	Vnitropodnikové směrnice	97
4.2.1	Stručně k pojmu vnitropodniková směrnice a k významu vnitropodnikových směrnic	97
4.2.2	Vnitropodnikové směrnice v oblasti účetnictví a v oblasti pracovněprávních vztahů	100
5	Podvodná jednání	107
5.1	Vymezení pojmu podvodné jednání	107
5.2	Členění podvodných jednání	109
5.3	Některé teorie vysvětlující podvodná jednání	113
5.4	Vnitřní podvodná jednání	115
5.4.1	Neoprávněné nakládání s aktivy podniku	116
5.4.1.1	Zatajování příjmů	116
5.4.1.1.1	<i>Zatajování tržeb</i>	118
5.4.1.1.2	<i>Zatajování úhrad pohledávek</i>	119
5.4.1.2	Krádež finančních prostředků	121
5.4.1.2.1	<i>Krádeže v průběhu prodejních (pokladních) transakcí</i>	121
5.4.1.2.2	<i>Jiné formy krádeže hotovosti z pokladny</i>	123
5.4.1.2.3	<i>Krádeže peněžních prostředků určených k vložení na bankovní účty</i>	123
5.4.1.3	Uskutečňování neoprávněných výdajů	123
5.4.1.3.1	<i>Fakturační schémata</i>	124
5.4.1.3.2	<i>Mzdová schémata</i>	127
5.4.1.3.3	<i>Neoprávněné náhrady výdajů</i>	128
5.4.1.4	Neoprávněné nakládání s jinými aktivy	129
5.4.1.4.1	<i>Zneužití aktiv</i>	130
5.4.1.4.2	<i>Prostá krádež aktiv</i>	130
5.4.1.4.3	<i>Vytvoření falešné dokumentace</i>	130
5.4.1.4.4	<i>Nákupní schémata</i>	131
5.4.1.4.5	<i>Prodejní schémata</i>	131
5.4.2	Zkreslování výkazů	131
5.4.2.1	Zkreslování účetních výkazů	132
5.4.2.1.1	<i>Vykazování fiktivních výnosů</i>	132

5.4.2.1.2	Výkazování nákladů a výnosů v nesprávném období	133
5.4.2.1.3	Nesprávné ocenění aktiv	133
5.4.2.1.4	Zatajení dluhů nebo nákladů	133
5.4.2.1.5	Nesprávné zveřejňování informací v příloze k účetní závěrce	133
5.4.2.2	Zkreslování neúčtetních informací	134
5.5	Základy trestněprávního postihu podvodných jednání v České republice	134
5.5.1	Vymezení trestného činu, trestněprávní odpovědnost fyzických a právnických osob	134
5.5.2	Znaky trestného činu	138
5.5.3	Některé formy zániku trestní odpovědnosti	145
5.5.4	Tresty ukládané fyzickým a právnickým osobám	146
5.5.5	Několik poznámek k trestnosti přípravy trestného činu	147
5.6	Některé formy vnějších podvodných jednání postihované trestním právem	148
5.6.1	Trestný čin podvodu	148
5.6.2	Zkreslování údajů o stavu hospodaření a jmění	149
5.6.3	Zkrácení daně, poplatku a podobné povinné platby	152
5.6.4	Pojistný podvod	153
5.6.5	Úvěrový podvod	154
5.6.6	Dotační podvod	154
6	Korupce a její vliv na ekonomiku	156
6.1	Vymezení korupce a některých forem korupčního jednání	156
6.2	Dělení korupce a povaha korupce	160
6.3	Snahy o měření korupce a index vnímání korupce (CPI) organizace <i>Transparency International</i>	161
6.4	Důsledky korupce včetně jejího vlivu na ekonomiku, protikorupční opatření	167
6.5	Právní postih korupčního jednání	169
6.5.1	Postih korupce prostřednictvím právní úpravy nekalé soutěže	169
6.5.2	Postih korupce prostřednictvím trestněprávních norem	171
6.5.2.1	Trestné činy úplatkářství	172
6.5.2.2	Specifika postavení trestných činů úplatkářství v právním řádu České republiky	176
6.5.2.3	Výčet některých dalších trestných činů postihujících korupční jednání	178
6.6	Korupce jako součást vnitřního podvodného jednání	179
6.6.1	Úplatkářství	180
6.6.1.1	Přijímání provizí	180
6.6.1.2	Zadávání zakázek	181
6.6.2	Přijímání nelegálních odměn (všimné)	181
6.6.3	Ekonomické vydírání	181

6.6.4	Zneužití střetu zájmů	181
6.6.5	Prevence korupce jako součásti vnitřního podvodného jednání . .	182
7	Praní špinavých peněz	184
7.1	Vymezení pojmu praní špinavých peněz	184
7.2	Právní úprava boje proti praní špinavých peněz	185
7.2.1	Právní úprava boje proti praní špinavých peněz v České republice	186
7.3	Úprava praní špinavých peněz v trestních předpisech	191
7.3.1	Trestný čin legalizace výnosů z trestné činnosti	191
7.3.2	Trestný čin legalizace výnosů z trestné činnosti z nedbalosti	192
	Příloha č. 1 Mezinárodní auditorské standardy (ISA)	194
	Příloha č. 2 Vzory vnitropodnikových směrnic	196

ÚVOD

Na řídící pracovníky, manažery, jsou kladeny požadavky z řady rozmanitých oblastí. Bez nároku na úplnost se jedná o oblast práva, ekonomie, sociologie, psychologie, informatiky, personalistiky, vlastního řízení podnikatelské nebo i neziskové entity, financování, účetnictví, daní, ale i technologie výroby či poskytování služeb a v neposlední řadě i o oblast kontroly. Původní profesní vzdělání autorů této publikace, kterým je informatika, účetnictví, právo a daně, odvozeně pak audit a vnitřní kontrola, i poměrně rozsáhlé praktické zkušenosti nás dovedly k rozhodnutí podělit se s manažery o naše znalosti, a to formou, která bude dostatečně přesná, tedy věcně správná, ale zároveň i natolik stručná, aby byla srozumitelná i těm nebo spíše právě těm, jejichž vzdělání a praxe vycházejí z jiných základů. Netušili jsme, jak nesnadný úkol jsme si na bedra naložili a kolik času bude zapotřebí textu jednotlivých kapitol věnovat. To, co nás nejvíce zdržovalo, ale zároveň nejvíce naplňovalo a posouvalo vpřed, byly nekonečné diskuse jak nad celkovým pojetím díla, tak i nad jednotlivostmi věcnými či formálními, formulačními. Doufáme, že výsledek je alespoň částečně úměrný vynaloženému úsilí.

Publikace je rozdělena do sedmi kapitol a pokrývá širokou problematiku počínaje správou a řízením společností (*Corporate Governance*) a konče praním špinavých peněz. Jádrem práce jsou však otázky jednotlivých druhů vnějších a vnitřních kontrol. Předpokládáme totiž, že prakticky každý z vrcholových manažerů, ale i manažerů na střední úrovni řízení, se setkal nebo setká s problematikou externího auditu, daňové kontroly, kontroly pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, živnostenské kontroly atd.

Součástí publikace je i kapitola věnovaná korupci, a to nikoli proto, že bychom se chtěli vznášet na vlně popularity tohoto pojmu, ale zkrátka proto, že se jedná o jev reálný, prostupující prakticky všemi činnostmi lidské společnosti, byť v různých činnostech i v různých zemích s odlišnou intenzitou, a tím i odlišnými negativními důsledky pro ekonomiku. Od vymezení pojmu se pokoušíme pokročit k právnímu postihu korupčního jednání tak, jak je v současné době upraven legislativou v České republice.

Je velmi pravděpodobné, že knihu nikdo z čtenářů nebude číst od první stránky až do konce. Její struktura totiž logicky vybízí k indexsekvenčnímu přístupu při jejím čtení, tedy k takovému vyhledávání určité kapitoly či subkapitoly, o jejímž obsahu lze předpokládat, že čtenáři (manažerovi) pomůže vyřešit aktuální problém.

Kniha ovšem není určena jenom manažerům, i když by se tak z jejího názvu dalo usuzovat, ale je určena i studentům vysokých škol, popřípadě i pro potřeby vzdělávání v rozmanitých vzdělávacích programech či kursech. Sami autoři ji využijí při výuce na Vysoké škole ekonomické v Praze, kde působí na Fakultě financí a účetnictví, katedře finančního účetnictví a auditingu. Již nyní však víme, že kniha bude pro výuku představovat jen jakýsi základ, je třeba ji doplňovat o poznatky z jiných zdrojů, ať již z neustále se měnící legislativy, tak i z mediálních zdrojů, které však pohříchu spíše než „nejlepší praxi“ uvádějí příklady selhání manažerů, vlastníků či jiných osob přímo či nepřímo zapojených do řízení ziskových i neziskových účetních jednotek.

Jsme si vědomi toho, že jdeme s kůží na trh v oblasti velmi široké a alespoň podle našich informací nepokryté monografií obdobného typu. Rozhodli jsme se podstoupit toto riziko právě proto, abychom usnadnili práci manažerům a studium budoucím manažerům. Pokud se nám to alespoň trochu podařilo, doporučte publikaci svým kolegům. Pokud jste v publikaci našli zásadní či dílčí nesprávnost a máte v sobě dostatečnou dávku altruismu, prosíme o zaslání připomínek na kralicek@vse.cz.

1 ŘÍZENÍ, INFORMACE A KONTROLA

Ještě dříve, než se podrobněji začneme zabývat otázkami vnější a vnitřní kontroly, pokusme si stručně připomenout základní pojmy, jejichž význam, obsah a možnosti interpretace nám umožní se snáze vypořádat s předkládaným textem.

1.1 Řízení

Řízení je zdánlivě jednoznačný pojem, který je možné chápat jako ovládání, usměrňování či prikazování. Při podrobnějším zkoumání si pak klademe otázky typu:

- kdo řídí,
- co řídíme,
- jak řídíme a
- v jakém časovém horizontu je řízení uskutečňováno.

První otázka souvisí jednak s tím, zda chápeme řízení spíše jako technickou kategorii (program řídí či ovládá výrobní stroje či celé výrobní linky), nebo jako kategorii socioekonomickou, kdy do řízení vstupuje lidský faktor. Pro naše pojetí bude jednoznačně dominující vnímání řízení jakožto činnosti primárně uskutečňované lidmi, byť za podpory řady technických pomůcek či nástrojů (počítače, automatizované systémy řízení a regulace, řízení výrobních či logistických procesů atp.). Dále je třeba určit, na jaké úrovni podnikové hierarchie se nachází ti, jež řídící proces uskutečňují. Zde můžeme rozlišit řízení vrcholové (generální ředitel, finanční ředitel atp.), řízení uskutečňované středním managementem (stavbyvedoucí, vedoucí supermarketu, manažer v mezinárodním hotelu atp.) a řízení na nejnižší úrovni provádění činností či operací.

Na otázku „co řídíme“ nacházíme poněkud vágní a zdánlivě všezahrnující odpověď, že řídíme vše, co řídit či ovládat chceme. Ve skutečnosti tomu tak není, neboť v rozmanitosti činností, které souvisejí s podnikáním, vždy existuje řada faktorů, které budou v daném čase a prostoru neovlivnitelné nebo jen částečně ovlivnitelné. Jedná se například o makroekonomické faktory (ceny komodit, měnové výkyvy, nezaměstnanost v regionu), nebo o faktory, které vykazují vysokou míru nestálosti a jejich ovládání by bylo neúměrně složité a nákladné. V praxi tedy budeme rozlišovat řízení na úrovni podnikatelské entity (podniku, koncernu, skupiny) a řízení vnitropodnikové (na nižších stupních, například divize, hospodářského střediska atp.).

Nejobtížněji budeme asi hledat odpověď na otázku, jak řídíme. Oblastí řízení se zabývají celé „školy“ řízení. Za první školu řízení bývá považováno vědecké řízení F. W. Taylora z počátku 20. století, dále směr představovaný H. Fayolem a M. Weberem, označovaný jako řízení a správa, akcentující hierarchické uspořádání systému a dělbu práce, a vymezení jednotlivých kompetencí pro plnění funkcí včetně potřeby dodržování disciplíny v řídicích i správních činnostech.

Od těchto škol řízení, které na podnik nahlíží spíše jako na technický systém či stroj, který vykonává předem stanovené činnosti, se zásadně liší škola označovaná jako human relations z dvacátých let minulého století. Na základě empirických sociologických výzkumů ji vypracoval a propagoval E. Mayo. Stručně řečeno, akcentuje roli dělníka (pracovníka) s jeho rozmanitými potřebami a motivacemi, vnímá existenci sociálních pracovních skupin v podniku a prokazuje, že k výsledkům činnosti výrazně přispívají i neekonomické a neformální faktory. Přívrženci směru human relations kritizovali především byrokratičnost předchozích škol, tuhost a neměnnost souboru předpisů a z toho vyplývající neschopnost organizace reagovat na změny, které nastávají jak v okolí organizace (podniku), tak i v ní samé.

V literatuře je dostatečně popsán i další směr, označovaný jako behaviorální.¹ Jako východisko své úvahy přijali zakladatelé této školy předpoklad, že „organizace přijímají rozhodnutí obdobně jako jednotliví lidé“. Koncepce byla dále rozpracována do podoby počítačových či verbálních simulací.

V dnes již klasické učebnici podnikové ekonomiky² se v části zabývající se nástroji řízení hovoří o tzv. řídicím stylu, který je chápán jakožto:

- patriarchální styl řízení,
- charismatický řídicí styl,
- autokratický řídicí styl,
- byrokratický řídicí styl,
- kooperativní styl řízení.³

Poslední z výše uvedených otázek se dotýká časového horizontu řízení. Z tohoto pohledu je možné řízení členit na:

- strategické (dlouhodobé),
- taktické (střednědobé) a
- operativní (krátkodobé).

V různých oblastech či segmentech podnikání pak výše uvedené obecné pojmy vyjadřující dlouhodobost, střednědobost a krátkodobost nabývají rozličných parametrů či rozměrů.

¹ CYERT, R. M. a J. G. MARCH. *A Behavioral Theory of the Firm*. New Jersey: Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, 1963. ISBN 0-631-17451-6.

² WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C. H. Beck, 1995. ISBN 80-7179-014-1.

³ Tamtéž, str. 51-52.

Závěrem je ještě možné rozčlenit proces řízení na jednotlivé fáze. Jsou jimi:

- stanovení cílů,
- plánování,
- rozhodování,
- realizace a
- kontrola.

Pojem řízení je možné chápat i jinak, než výše uvedeno. Především v oblasti práva je pojem řízení spíše synonymem pro proces či proceduru, takže hovoříme o soudním řízení, správním řízení či (jak bude v dalších kapitolách pojednáno) o trestním řízení.

1.2 Informace

Řízení, ať již ve fázi stanovení cílů nebo kontroly, která je základním předmětem našeho zájmu, se neobejde bez informace. Tento pojem je rovněž běžně užíván a každý z čtenářů má apriorní povědomí o tom, jak jej chápat. Dále tedy zdůrazníme jen ty vlastnosti či aspekty pojmu, které jsou relevantní pro naše téma.

Informace může být v zásadě chápána jakožto pojem filosofický, spojený především s touto oblastí filosofie, která se zabývá gnoseologií, tedy poznáním, ale rovněž i jako pojem spíše technický či sociální, spojený s její komunikační funkcí. Z hlediska poznání nás zajímá proces prvotního zobrazení uskutečněné transakce, operace, pohybu hmoty či energie. V účetní terminologii se jedná o využití principu dokumentace (dokladovosti), kdy není možné účetní zápisy provádět na základě libovolných, neurčitých, nezdokumentovaných „informací“, ale pouze tehdy, pokud došlo k rozpoznání stavu či pohybu majetku či dluhů a tento stav či pohyb byl zdokumentován.

Z hlediska kontroly je pak toto pojetí širší v tom smyslu, že zahrnuje i rozpoznání kontrolních činností, které, pokud jsou správně nastaveny, přispívají ke správnému fungování gnoseologické stránky informace. V současné době je pozornost věnována přeci jen více oblasti komunikační, řeší se tedy otázky zpracování a přenosu informací, ale pochopitelně v souvislosti s tím i otázky struktury počítačových systémů, jejich bezpečnosti, ochrany dat, přístupová práva k nim atp.⁴

V odborné literatuře se nepříliš často objevuje dvojice pojmů signální informace a strukturní informace, a to přesto, že z pohledu řízení a kontroly se jedná o pojmy velmi užitečné. Ve stručnosti se jedná o situaci, kdy pro řízení procesu

⁴ Více viz např. POSPÍŠILOVÁ, M., L. MEJZLÍK a L. VELECHOVSKÁ. *Počítačem integrované řízení podniku*. Praha: Bova Polygon, 2008. ISBN 978-80-7273-153-4 nebo MEJZLÍK, L. *Účetní informační systémy*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1136-3.

je do systému (řízeného systému, kontrolního systému atp.) třeba dodat informaci snižující jeho neurčitost (entropii).⁵ Tato informace je „spotřebována“ pro příslušné rozhodnutí a následně pak již není využitelná, anebo je v systému „uskladněna“ v podobě návodu, receptury, směrnice, pracovního postupu. Signální informace pro „spotřebu“ má v zásadě nižší obsah i rozsah, než signální informace pro „uskladnění“. Je tomu tak proto, že „uskladněná“ (do struktury systému zabudovaná, tedy strukturní informace) je využita až tehdy, kdy dochází k iniciování procesu a k jeho postupné realizaci (proces výroby, prodeje, kontroly atp.) Jako příklad lze v prvním případě uvést verbální pokyny zkušeného řemeslníka svému pomocníkovi, v druhém případě pak podrobnou technickou dokumentaci nezbytnou ke zhotovení výrobku. V oblasti kontrol pak obdobně dílčí pokyny směřující například k asistentovi auditora (signální informace) versus podrobný auditní manuál včetně návodů a pracovních listů (tzv. check-listů).

1.3 Kontrola

Jak již bylo uvedeno výše, je kontrola součástí řízení. Velmi stručná, ale zcela výstižná a dostatečná definice kontroly je její chápání jakožto porovnání stavu žádoucího se stavem skutečným. Při snaze o podrobnější klasifikaci lze kontrolu rozdělit například na kontrolu předběžnou, průběžnou a následnou (z hlediska času), vnější a vnitřní (z hlediska vztahu kontrolovaného a kontrolujícího), finanční a naturální (z hlediska veličin, které jsou pro měření využívány) atp.

Ve větších organizacích bývá vybudován tzv. vnitřní kontrolní systém, a to na základě obecného principu „náklad versus prospěch“. Tento princip znamená, že náklady spojené s kontrolou by neměly převýšit benefity získané dobře nastavenou, efektivně a konzistentně fungující kontrolou. Metodický problém pak spočívá v tom, že zatímco náklady kontroly jsme schopni poměrně přesně měřit, prospěch vyplývající z existence kontrol spíše odhadujeme, popřípadě používáme myšlenkový koncept oportunitních nákladů.

V každém případě je však zapotřebí si v jakékoli organizaci (jak podnikatelské, tak i neziskové) ujasnit, proč kontrolujeme (smysl kontroly), co kontrolujeme (předmět kontroly), kdo je kontrolován (objekt kontroly), kdo kontroluje (subjekt kontroly), kdy kontrola probíhá (priority a četnost kontroly) a jak kontrolujeme (způsob kontroly).

Byť se s následujícím tvrzením ne zcela ztotožňujeme, je možné ho považovat za ilustrativní pro chápání kontroly jakožto nositele nákladů spíše než nositele efektů: „Kontrola je ve své podstatě neproduktivní činnost, proto je

⁵ Pojem entropie (z řeckého „směrem k ...“, volněji přeměnitelnost) původně pochází z termodynamiky, následně pak byla využita i v teorii informace vypracované C. E. Shannonem (informační entropie, někdy též Shannonova entropie).

nutné při formování vnitřního kontrolního systému vždy zvažovat její rozsah, na jedné straně vyloučit duplicitní a plošnou kontrolu, na druhé straně uvážit rizika vyplývající z nedostatečné kontroly (v podobě podvodů, škod, nespokojených zákazníků atd.)“⁶

O významu kontroly a jejím přínosu pro podnikatelské entity svědčí například úvaha v monografii zabývající se návrhem vnitřních kontrol pro podnikatelské, státní a neziskové organizace.⁷ Autor zde vychází z každoročně prováděného průzkumu podvodných jednání v organizacích v USA.⁸ Uvádí zdánlivě překvapivou skutečnost, kdy medián⁹ vyčíslených podvodů u entit s počtem zaměstnanců menším než 100 činil 190 tisíc USD, zatímco u entit, jejichž akcie jsou veřejně obchodovány (tedy velkých akciových společností), činil 200 tisíc USD, tedy o pouhých 10 tisíc USD více. Jak je možné, že velké, často i nadnárodní společnosti dosahují téměř stejně příznivých, resp. nepříznivých hodnot, jako společnosti malé? Jako jedno z možných a přitom velmi pravděpodobných vysvětlení se nabízí skutečnost, že funkce kontrol u malých společností je nedostatečná. Tedy jako imperativ v oblasti vnitřních kontrol se znovu objevuje požadavek vybudování účinných, ale zároveň efektivních kontrol „šitých na míru“ konkrétní organizaci.

⁶ ŽÁK, M. a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha: Linde, 1999, s. 357.

⁷ GRAHAM, L. *Internal Controls*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc., 2008. ISBN 978-0-470-08948.

⁸ ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXEMINERS. 2006 ACFE Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse [online]

⁹ Medián je střední hodnota, resp. 50% kvantil, rozděluje statistický soubor na dvě stejné poloviny, v jedné z nich jsou hodnoty menší než medián, ve druhé hodnoty větší než medián, viz např. HINDLS, R., S. HRONOVÁ a J. SEGER. *Statistika pro ekonomy*. Praha: Professional Publishing, 2004, s. 27. ISBN 80-86419-26-6.

2 SPRÁVA A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTÍ (CORPORATE GOVERNANCE)

2.1 Teoretické základy *Corporate Governance*

Základem teoretického přístupu k problematice *Corporate Governance* je analýza vztahů mezi vlastníky (akcionáři) a manažery. Manažerem se v terminologii *Corporate Governance* nemyslí jakýkoli manažer (řídící pracovník na jakékoli úrovni řízení), ale vrcholový manažer společnosti (ředitel), který je najímán vlastníky.¹

Při vysvětlování vztahů mezi vlastníky a manažery se často vychází z tzv. teorie zastoupení (*Agency Theory*), dle které vzniká zvláštní vztah mezi *Principals* a *Agents*, tedy mezi osobou či skupinou osob, která pověří jinou osobu, aby pro ni vykonávala určitou službu (v našem případě se službou rozumí spravování podniku v zájmu vlastníků). Od pověřené osoby se očekává, že bude službu vykonávat v nejlepším zájmu toho, kým byla pověřena. Pokud se však obě strany vztahu snaží maximalizovat svůj užitek, může poměrně snadno nastat situace, kdy „agent“ nebude jednat v zájmu „principála“, ale v zájmu svém vlastním (pokud se mnohdy podivujeme nad příjmy ředitelů velkých společností, které dosahují desítek až stovek milionů dolarů ročně, je zapotřebí si uvědomit, že se jedná o záměrné jednání vlastníků, kteří se tímto způsobem snaží maximalizovat užitek agenta, a tím minimalizovat ztráty vyplývající z jeho „neloajality“).

Vlastníci, kteří si jsou vědomi určitých úskalí zastoupení, musí vynaložit zpravidla nemalé náklady na vytvoření mechanismů, které by pololegální nebo dokonce nelegální aktivity ředitelů omezily. Příkladem pololegální aktivity je zaměření se ředitele na dosažení ukazatele, podle kterého je odměňován, a to bez ohledu na to, že jeho splněním je ohrožena budoucnost firmy (nejčastěji krátkodobá orientace na zisk). Příkladem nelegální aktivity může být odčerpání aktiv firmy prostřednictvím nastrčené třetí osoby, často například dodavatelské firmy (podrobný popis nelegálních technik v rámci podvodných jednání viz kapitola 5). Mezi tyto náklady patří náklady na zřízení a fungování správních orgánů i náklady související s auditem. Obecně se veškeré náklady související s výše popsáním problémem označují jako náklady zastoupení (*Agency Costs*).

¹ Manažeři na nižších úrovních jsou najímáni nikoli vlastníky, ale vrcholovými manažery, řediteli. V současném právním prostředí v České republice se jedná o běžné uzavření pracovní smlouvy, zatímco u vrcholových manažerů bývají často uzavírány tzv. manažerské smlouvy, ředitelé jsou do funkcí jmenováni.

Náklady zastoupení jsou tedy dodatečně vynaložené náklady vznikající z toho důvodu, že manažer má své individuální zájmy odlišné od zájmu vlastníka (vlastníků). V případě, že by vlastníci řídili svůj podnik sami, náklady zastoupení by nevznikly. Vzniká tedy logická otázka, proč si vůbec vlastníci manažery najímají. Odpověď je stejně logická, jako otázka. Najmutí manažera (ředitele) se vyplatí vlastníkům tehdy, pokud přínosy z činnosti manažera (zhodnocení majetku alokovaného vlastníky do konkrétní firmy) jsou vyšší, než náklady zastoupení.²

Jak již bylo řečeno, základem vztahu principál – agent je přesunutí rozhodování, které by za normálních okolností bylo v rukách vlastníků, na agenta. Z podstaty vztahu je zřejmé, že existuje informační výhoda agenta, která spočívá v tom, že:³

- principál není schopen pozorovat všechny akce podnikané agentem ani posuzovat jeho vynaložené úsilí, může pouze pozorovat výsledky agentových akcí;
- principál nezná přesně informační úroveň agenta ani jeho skryté znalosti, proto nemůže verifikovat, zdali agent použil svou informaci správně v zájmu principála, či nikoliv.

Jedná se tedy o typickou situaci označovanou pojmem informační asymetrie, jejíž snížení je pro principála velmi obtížné a nákladné (viz rovněž kapitola 3.1). Pro vztah mezi principálem a agentem se hodí i označení oddělení vlastnictví a řízení. Jde zároveň o vztah finanční, kdy akcionáři potřebují manažery k tomu, aby zajistili požadovanou návratnost vložených prostředků, zatímco manažeři potřebují akcionářovy finanční prostředky, protože sami jich nemají dostatek k tomu, aby (ve shodném či obdobném) rozsahu investovali.

2.2 Historický vývoj *Corporate Governance*

Ačkoli se teoretická fronta a tedy i odborná literatura systematicky zabývájí otázkami *Corporate Governance* od 80. let minulého století, lze prvopočátky problematiky nalézt v poměrně dávné historii. Stručně se tedy podívejme na vznik obchodních společností a systémy jejich správy a řízení.⁴

Objevování nových krajů bylo vždy v historii spojováno se snahou o získání nových surovinových zdrojů, nových odbytišť, nových zdrojů levné pracovní

² V úvahu je třeba pochopitelně vzít i oportunitní náklady související s řídicí aktivitou vlastníků za situace, kdy se rozhodnou podnik řídit sami.

³ HUČKA, M., M. MALÝ, F. OKROUHLICA a kol. *Správa společností*. Praha: Kernberg Publishing, 2007, s. 43. ISBN 978-80-903962-0-3.

⁴ V této publikaci se za synonyma považují pojmy „Corporate Governance“, „správa a řízení společností“ a „správa společností“. Nuance směřující k odlišení pojmů uvedených v českém jazyce jsou v odborné literatuře odlišovány a autorům známy, ale nejsou významné pro předpokládané čtenáře: manažery, poradce, studenty vysokých škol.

síly. Nejinak tomu bylo i v pozdním středověku a počátkem novověku, kdy nejprve Portugalci a Španělé a následně Holanďané, Angličané a Francouzi podnikali námořní výpravy do neznámých oblastí. Objevení Ameriky, obeplutí zeměkoule, podrobnější poznání zemí v Africe a Asii patří mezi známé historické události, jež ovlivnily ekonomickou situaci v Evropě. Vznikají první kolonie a s tím i potřeba obchodování s nimi. Převoz zboží z kolonie do mateřské země a naopak se nejprve bezprostředně spojoval s válečnými výpravami, posléze ale muselo dojít k tomu, že rozsahu obchodu již takovýto způsob přepravy nedostačoval. Vznikaly tak první kapitálové společnosti, které dokázaly profinancovat náročné vybavení pro zaoceánskou přepravu a také pro její provoz. Obchod byl spojen s obrovským rizikem ztráty nejen zboží, ale i lodí, ať již v důsledku přírodních sil nebo i nepřátelskými ataky konkurence (známé je působení pirátů, korzárů a bukanýrů „tajně“ napojených na jednotlivé mocnosti nebo i místní vládcy).⁵

Patrně za první „akciovou společnost“ lze považovat East India Company, založenou v Londýně v roce 1600. Společnost se stala nejstarší z mnoha „východoindických“ společností v Evropě. Nejznámější a svým ekonomickým významem nejslavnější je Holandská východoindická společnost (Vereenigde Oost-Indische Compagnie – VOC) založená v roce 1602. Tyto společnosti byly korporacemi s právní subjektivitou, která byla odvozena od královské vůle a přiznána královskou chartou. Majetkové podíly nebyly stejně veliké a jejich držitelé ručili celým svým majetkem (výjimkou byla právě VOC, která byla první společností s ručením omezeným jen do výše nesplaceného kapitálu). V současné době často vnímáme jako nejvýznamnější koloniální mocnost Velkou Británií a jen málokdo si uvědomí, že v 17. století bylo nejbohatší zemí Nizozemí a nejbohatším městem Amsterdam.⁶

Na příkladu Holandské východoindické společnosti je vidět propojení obchodu s panovníkem, kdy k zabezpečení obchodu bylo společnosti povoleno vytvořit vlastní armádu a obsazovat území. Obsazená území byla ovládána obchodní společností, teprve později byly budovány orgány státní (koloniální) správy. Za této situace je zřejmé, že otázkám vnitřního řízení či správy v dnešním pojetí nebyla věnována pražádná pozornost. Teprve v 18. století se dá například u francouzské Mississippské společnosti či britské Jihomořské společnosti nalézt zmínka o správě společnosti.⁷

⁵ Jedním z nejznámějších pirátů byl Francis Drake (1540 – 1596) sloužící anglické královně Alžbětě.

⁶ Historické bohatství města je patrné ještě v dnešní době, ale „tvrdá data“ si málokdo z čtenářů vybaví. Koncem 17. století měl Amsterdam 200 tisíc obyvatel a byl tak na stejné úrovni jako Londýn, Paříž či Neapol. Z přístavu vyplouvaly lodě na obchodní cesty do Indonésie, Brazílie, Afriky, Severní Ameriky (založení New Amsterdamu na jižním Manhattanu v roce 1625).

⁷ HUČKA, M., M. MALÝ a F. OKROUHLICA a kol. *Správa společností*. Praha: Kernberg Publishing, 2007, s. 14. ISBN 978-80-903962-0-3.

Posunem v čase se dostáváme do století devatenáctého, ve kterém industrializace a průmyslová revoluce způsobily největší změny související se zakládáním akciových společností. Kolébkou těchto procesů byla Velká Británie, kdy v první čtvrtině 19. století existovalo již více než 200 akciových společností (toto číslo se jeví jako nicotné v porovnání s více jak 2 500 společnostmi, jejichž akcie jsou v současné době obchodovány na London Stock Exchange⁸). Brzdou dalšího rozvoje podnikání zůstávalo nejen ručení vloženým kapitálem, ale také osobním majetkem a majetkem rodiny. K zásadní změně dochází především vydáním zákona o akciových společnostech (*Joint – Stock Companies Act 1844*) a následně zákona o omezeném ručení akcionářů (*Limited Liability Act 1855*)⁹. Z omezeného ručení byly vyjmuty pojišťovny, kde teprve zákon z roku 1862 jim přiznal stejná práva, jako akciovým společnostem v jiných odvětvích. Za pravdu těm, kteří prosazovali omezené ručení argumentací, že neomezené ručení je brzdou podnikání, dal ekonomický vývoj v druhé polovině devatenáctého století a v počátku století dvacátého. Růst vykazovala prakticky všechna odvětví ekonomiky, kdy se motivace podnikatelů, nemajících již obavy z vězení pro dlužníky, výrazně zvýšila. Anglosaský svět následoval britský vzor, na druhé straně kontinentální Evropa se chovala konzervativně, a to se všemi ekonomickými, společenskými a politickými důsledky. Důsledky v oblasti *Corporate Governance* jsou například v Německu patrné do dnešní doby, kdy jsou manažeři pod přísným dohledem správní rady (v praxi se rozdílily pochopitelně stírají a „vynalézavost“ manažerů směrem k maximalizaci benefitů je prakticky shodná ve všech systémech *Corporate Governance* – viz dále).

Z historického exkurzu je možné přejít i do pohledu teorie správy společností nebo jinak i teorie firmy. Zde se za dva rozhodující přístupy považují akcionářská teorie (investoři vkládají svůj kapitál do firmy a očekávají jeho zhodnocení) a teorie zájmových skupin (firma je považována za místo, kde se střetávají zájmy a nároky jednotlivých skupin, tedy akcionářů, manažerů, zaměstnanců, dodavatelů, zákazníků, potenciálních investorů, státních a místních orgánů atp.) Pro účely této monografie zcela pragmaticky využíváme poznatky obou teorií tak, abychom se pokusili co nejlépe popsat praktické chování všech, kteří jsou, ať již jakýmkoli způsobem, zataženi do činnosti příslušné podnikatelské entity, účetní jednotky.

Nabízí se otázka, jakým způsobem mají vlastníci zajištěno, že se jim vložené prostředky vrátí, ba dokonce s hodnotou, kterou při vkladu očekávali (v podobě dividend nebo navýšené hodnoty akcií). Jak akcionáři zajistí, aby manažeři nezpronevěřili poskytnutý kapitál? Tyto otázky souvisí s tím, jak akcionáři kontrolují činnost a chování manažerů.

⁸ <http://www.londonstockexchange.com/statistics/companies-and-issuers/companies-and-issuers.htm>.

⁹ Zákon umožňoval omezené ručení pouze těm společnostem, kde byl počet společníků vyšší než 25.

Prvním způsobem, jak je možné odpovědět na položené otázky, je právní ochrana akcionářů. Ta spočívá v možnosti, aby se akcionáři dovolali soudní cestou svých práv v případě, že manažeři společnosti poruší podmínky „smlouvy“ mezi principálem a agentem. Je však třeba zdůraznit, že systémy právní ochrany akcionářů se v současné době výrazně liší země od země. Mimo to existují rozdíly v interpretaci jednotlivých soudů a obecná tendence soudů je nevměšovat se do vlastnických práv („ať si to akcionáři vyřídí s manažery sami, je to jejich problém“).¹⁰ Důležitým právem akcionářů je i hlasování o složení správních orgánů. Obecně je však hlasování velmi nákladné, neboť hlasování pomocí moderních technologií se prosazuje jen velmi pomalu a z minulosti známe řadu případů, kdy se valná hromada akciové společnosti se sídlem v České republice konala na Kypru nebo alespoň v Nizozemí. Je pochopitelné, že mnozí akcionáři se valné hromady nezúčastní a nemají pak vliv na rozhodující procesy v akciové společnosti.¹¹ Loajalita manažerů vůči společnosti (tedy vůči akcionářům) je vynucována právními normami, ale není natolik dostatečná, aby sama o sobě zajišťovala ochranu finančních prostředků akcionářů a věřitelů.

Druhým způsobem je kontrola trhem, kde se obecně rozlišují dvě dílčí metody, a to vnitřní vlastnická kontrola společnosti (typická spíše pro kontinentální Evropu) a vnější vlastnická kontrola (typická pro ty země, kde je rozptýlené vlastnictví kapitálu, tedy spíše pro anglosaské země). Odpověď na otázku, která z metod je z pohledu efektu pro akcionáře výhodnější, nenacházíme ani v odborné literatuře zaměřené na *Corporate Governance*,¹² kde však zájemce může získat další poznatky o této problematice.

Další oblastí, kterou je zapotřebí v popisu systémů *Corporate Governance* vymezit, je ustavení a funkce správních orgánů. Jejich velikost, struktura, obsazení, vnější a vnitřní vazby se v jednotlivých zemích poměrně značně liší. To, co jim je společné, je rozdělení kompetencí na exekutivní a kontrolní. Správní orgány stojí, jak již bylo řečeno, v jisté opozici oproti managementu. Rozlišení na úkoly správních orgánů a managementu je významné tam, kde je zřetelné oddělení vlastnictví a řízení, naopak tam, kde toto oddělení není zřetelné, ostré, ustupují funkce správních orgánů do pozadí, stávají se formálními.

¹⁰ Rozdíl je patrný i při rozhodování soudů v České republice, kdy se mnohem výrazněji soudy zasazují o ochranu věřitelů (i když i zde by bylo asi možné mnohé vylepšit), než o ochranu akcionářů před manažery. Jako příklady z poslední doby je možné uvést situaci v OP Prostějov, v SAZKA, a. s. a v mnoha dalších společnostech.

¹¹ Na tomto příkladu je vidět i propojenost mezi sporem akcionář versus manažer a sporem většinový akcionář versus menšinový akcionář. Nastavení optimálních procesů správy společností je jednou z možností, jak velké excesy v těchto oblastech omezit. Situace je ještě komplikovanější v případě, kdy akcionář je současně manažerem nebo jiným zaměstnancem, vystupuje tak ve dvojí roli.

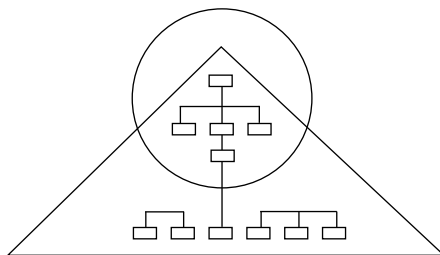
¹² HUČKA, M., M. MALÝ, M., F. OKROUHLICA a kol. *Správa společností*. Praha: Kernberg Publishing, 2007. ISBN 978-80-903962-0-3. KLÍROVÁ, J. *Corporate Governance – správa a řízení obchodních společností*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-052-X.

Management a správní orgán se chovají odlišně i z pohledu jejich vnitřních vztahů. Pro management je typické hierarchické uspořádání (rozhodování a předávání výsledků rozhodnutí shora dolů), zatímco pro správní orgány je takovéto uspořádání zcela vyloučeno. Členové správního orgánu musí spolupracovat jako rovnocenní partneři, jejich rozhodnutí je dosahováno konsensuálně, na základě shody. K dosažení shody nemusí dojít jednoznačně, ale velmi často na základě hlasování. V praxi je důležité i zaznamenání toho, jak v jednotlivostech členové správního orgánu hlasovali, neboť každý člen má stejné povinnosti a odpovědnost ze zákona. V rámci správy společnosti vznikají vztahy mezi členy správních orgánů a managementem, přičemž existují odlišné přístupy, které je možné označit jako jednostupňové, resp. dvoustupňové (někdy označované jako jednoúrovňové a dvouúrovňové). V prvním případě je ještě obvyklé členění na:

- správní orgán složený z exekutivních ředitelů¹³ (nastává u manažerského vlastnictví firmy),
- správní orgán s převahou exekutivních ředitelů (neexekutivní ředitelé existují, ale jsou v menšině, typické pro Velkou Británii),
- správní orgán s převahou neexekutivních ředitelů (typické pro kótované společnosti v USA).

V druhém případě, tedy u dvoustupňového správního orgánu, neexistují osoby, které by byly společné pro správní orgán první úrovně a pro management. Systém je používán v kontinentální Evropě, kde například v Německu je správní rada „nadříděna“ představenstvu. Představenstvo je jmenováno a kontrolováno správní radou. V České republice je podle ustanovení zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech možné použít jak dualistický systém, ve kterém působí představenstvo a dozorčí rada, tak i monistický systém, kde je valnou hromadou zvolena správní rada a ta jmenuje statutárního ředitele. Statutárnímu řediteli přísluší tzv. obchodní vedení společnosti, může jím být i předseda správní rady.

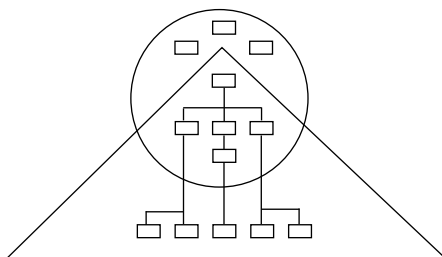
Obrázek č. 1 Správní orgán složený z exekutivních ředitelů



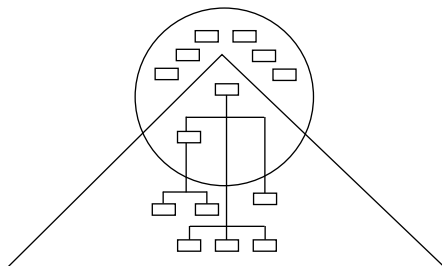
¹³ Odlišení na výkonné (exekutivní) ředitele a vnější (neexekutivní) ředitele pochází z anglosaského prostředí, v textu používáme výrazy exekutivní a neexekutivní z důvodu vyšší jednoznačnosti, a to i při vědomí toho, že z hlediska jazykového to je horší z obou možných variant.

Obrázek č. 2

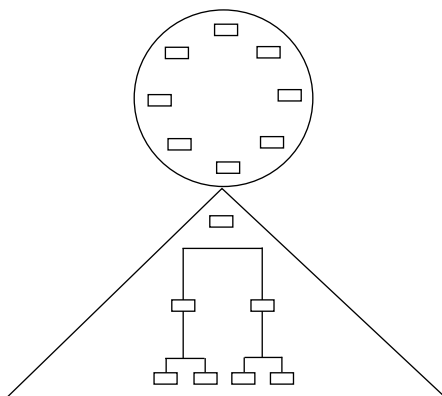
Správní orgán s převahou
exekutivních ředitelů

**Obrázek č. 3**

Správní orgán s převahou
neexekutivních ředitelů

**Obrázek č. 4**

Dvouúrovňový správní
orgán



Zdroj: Hučka, M., M. Malý, F. Okrouhlica a kol. Správa společností. Praha: Kernberg Publishing, 2007.

2.3 Vznik kodexů správy společností

Pokusme se odpovědět na otázku, jak jsou kontrolovány a regulovány akciové společnosti, jejichž akcie jsou obchodovány na kapitálovém trhu. Základní formou kontroly je tržní mechanismus, který umožňuje akcionáři, který není spokojen s výkonností podniku, svůj podíl poměrně snadno prodat za aktuální tržní kurz. Tato forma kontroly však předpokládá likvidní kapitálový trh, rozdrobené vlastnictví akcií, jež jsou drženy velkým množstvím fyzických a právnických osob, a redukovanou informační asymetrii („informační bezbariérovost“). Vedení společnosti, které nedokáže dlouhodobě plnit stanovené cíle, bude muset čelit poklesu zájmu o akcie společnosti, a tím i poklesu jejich ceny. Je tedy pravděpodobné, že ta část akcionářů, které se nepodaří, ať již