



## **Zpráva o stavu správy a řízení společností v České republice v roce 2015**

Report on the State of Corporate  
Governance in the Czech  
Republic in 2015

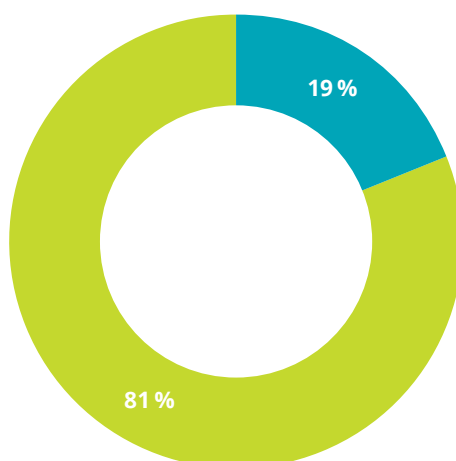


# Zpráva o stavu správy a řízení společností v České republice v roce 2015

## Report on the State of Corporate Governance in the Czech Republic in 2015

1. Bylo corporate governance (správa a řízení) ve Vaší společnosti ovlivněno růstem ekonomiky, který v ČR v roce 2015 zaznamenala?

1. Has corporate governance at your company been influenced by the economic growth experienced by the Czech Republic in 2015?



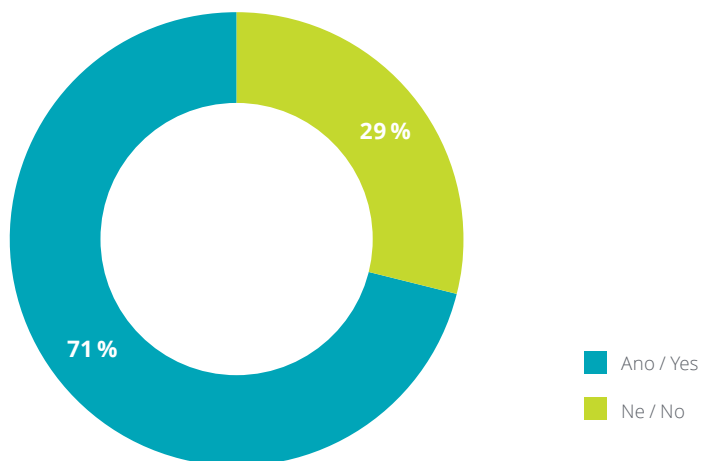
■ Ano / Yes  
■ Ne / No

V roce 2015 zaznamenala Česká republika významný růst ekonomiky, oproti minulým rokům, kdy se většinou ještě odkazovalo na finanční a ekonomickou krizi. S každým rokem se více společností domnívalo, že vliv finanční a ekonomické krize na správu a řízení společností klesá. Zajímavé je, že v minulých letech společnosti povětšinou uváděly, že se finanční a ekonomická krize správy a řízení společností dotkla. Naopak v roce 2015, kdy otázka byla směřována na růst ekonomiky, uvedlo celých 81 % společností, že správu a řízení jejich společností růst ekonomiky neovlivnil.

In 2015, the Czech Republic experienced significant economic growth. This was in contrast to previous years, when people mostly made reference to the financial and economic crisis. With each passing year, more and more companies believed that the influence of the financial and economic crisis on corporate governance was on the wane. The interesting thing is that in previous years, companies for the most part stated that the financial and economic crisis did have an influence on corporate governance, whereas in 2015, when the question was directed at the economic growth, a total of 81% of companies stated that their corporate governance was not affected by the economic growth.

**Pokud růst ekonomiky ovlivnil corporate governance (správu a řízení) Vaší společnosti, přispěl tento růst ke zlepšování corporate governance Vaší společnosti?**

**If corporate governance has been influenced by the economic growth, has it contributed to improving corporate governance at your company?**

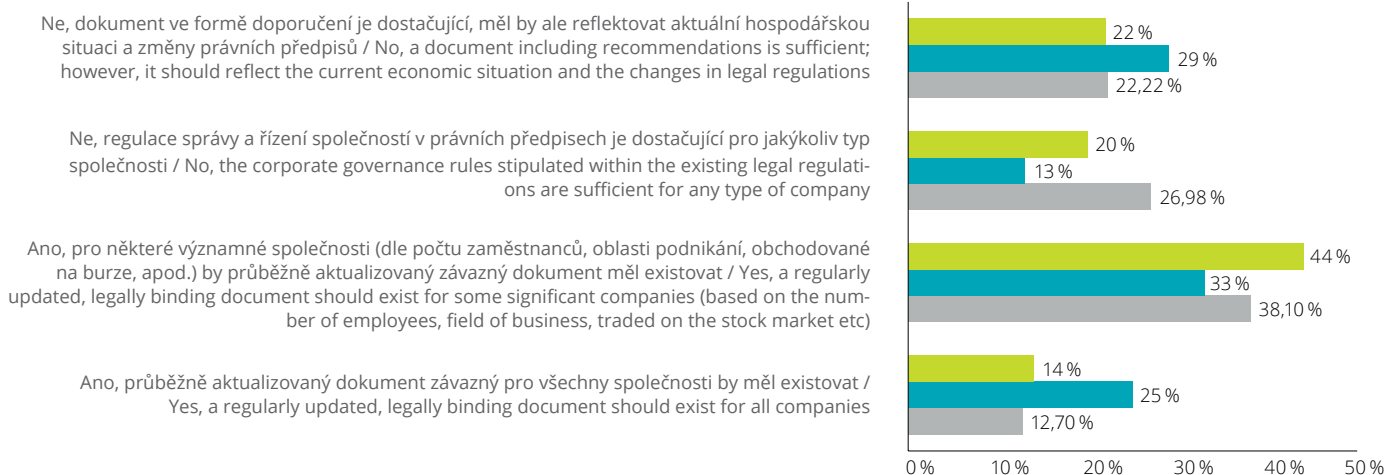


Většina z respondentů, kteří pocítili vliv růstu ekonomiky při správě a řízení společností, vidí tento růst jako pozitivní prvek, který přispěl ke zlepšení správy a řízení ve společnosti.

The majority of the respondents who stated they had been influenced by the economic growth in corporate governance see the growth as a positive element which contributed to improving the company's corporate governance.

## 2. Myslíte si, že by měl existovat (závazný) dokument, který by doporučoval základní parametry corporate governance ve společnostech?

## 2. Do you think a (binding) document should exist recommending the basic parameters of corporate governance for companies?



### Mělo by dojít k aktualizaci Corporate Governance Kodexu z roku 2004 ve vazbě na principy, které zveřejnila OECD v září 2015?

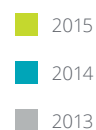
Na otázku ohledně potřeby dokumentu pokrývajícího doporučení základních parametrů správy a řízení označuje pouhých 20 % respondentů jako postačující stávající právní úpravu. Celých 44 % společností volá po průběžně aktualizovaném závazném dokumentu pro některé významné společnosti oproti 14 % respondentům uvádějícím, že by měl existovat průběžně aktualizovaný dokument závazný pro všechny. 22 % společností potom považuje za postačující dokument ve formě doporučení, který by měl ale reflektovat aktuální hospodářskou situaci a změny právních předpisů.

Meziročně klesl o 11 % počet společností volajících po dokumentu, který by byl závazný pro všechny společnosti, o stejnou procentní hodnotu naopak stoupl počet těch, kteří uvádějí potřebu dokumentu, který by byl závazný pro významné společnosti. Odpovědi na tuto otázku tak pravděpodobně reflektují především novou soukromoprávní kodifikaci účinnou od roku 2014. Dá se odhadnout, že společnosti již do nové soukromoprávní úpravy pronikly a jasněji vidí její implementaci v praxi, a proto spatřují potřebu zavedení závazného dokumentu spíše pro významné společnosti.

### Corporate Governance Code 2004 be updated in relation to the principles published by the OECD in September 2015?

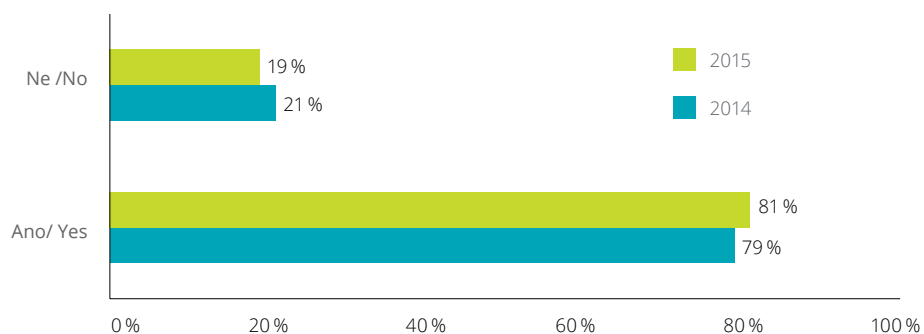
When asked about the need for a document recommending the basic parameters of corporate governance, only 20% of the respondents stated that the existing legal regulations are sufficient. A total of 44% of the companies call for a regularly updated, legally binding document for certain significant companies, while 14% of the respondents state that a regularly updated, legally binding document should exist for all. In addition, 22% of the companies believe that a document in the form of recommendations is sufficient; however, it should reflect the current economic situation and changes in legal regulations.

The number of companies calling for a document that would be legally binding for all companies decreased by 11% year-on-year. In contrast, the number of those who stated the need for a legally binding document for significant companies recorded an 11% increase. Responses to this question thus probably mainly reflect the new private-law codification effective since 2014. It may be estimated that companies have already grasped the private-law regulations and see their practical implementation in a clearer light, which is why they see that a legally binding document needs to be introduced primarily for significant companies.



**3. Domníváte se, že by postačovala i jednodušší forma takového dokumentu např. Desatero pravidel Corporate Governance, „10 principles“ či obdobný dokument?**

**3. Do you think a more simplified form of the document, such as the Ten Principles of Corporate Governance or a similar document, would be sufficient?**



Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou téměř totožné, jako v roce 2014. Stále by se většina respondentů spokojila i s jednodušší formou dokumentu stanovujícího základní parametry corporate governance. Pro pětinu respondentů by však takový dokument byl nedostačující a preferovali by podrobnější úpravu.

The response results of this question are almost identical to those of 2014. The majority of the respondents would still be satisfied with a more simplified form of the document stipulating the basic parameters of corporate governance. However, such a document would be insufficient for a fifth of the respondents, who would prefer a more detailed wording.

#### 4. Jak přistupuje Vaše společnost k technologickým inovacím, elektronizaci a digitalizaci podnikatelského prostředí?

#### 4. How does your company approach the technology innovations, computerisation and digitisation of the business environment?

Využívání „shared services centra“ pro outsourcing některých aktivit společnosti / Use of shared services centres to outsource certain activities of the company

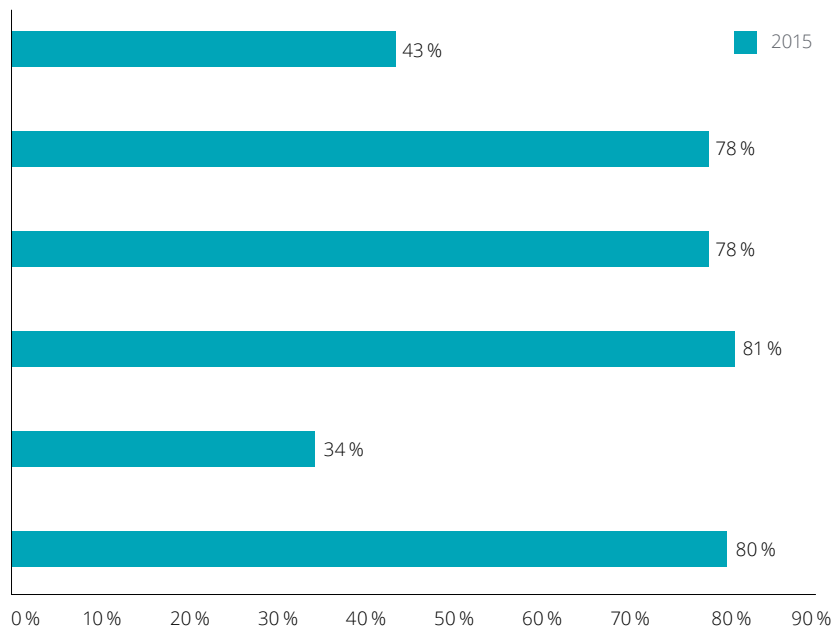
Technologie pro video a telekonference / Technologies for video- or teleconferencing

IT předpoklady pro práci zaměstnanců z domova, resp. mimo kancelář / IT prerequisites for employees to work from home, ie out of the office

Využívání chytrých zařízení managementem – zaměstnanci / Use of smart devices by the managers – employees

Cloudová řešení pro zálohování dat / Cloud solutions for data back-up

Elektronickou archivaci – zálohování dokumentů / Electronic archiving – back-up of documents



Největší počet respondentů, celých 81 %, umožňuje svému managementu a zaměstnancům využívání chytrých zařízení. Chytrá zařízení jsou pro většinu společností nejdostupnější a v dnešní době nepředstavují značnou finanční zátěž. Velký důraz je kladen také na elektronickou archivaci a zálohování dokumentů, které využívá 80 % respondentů.

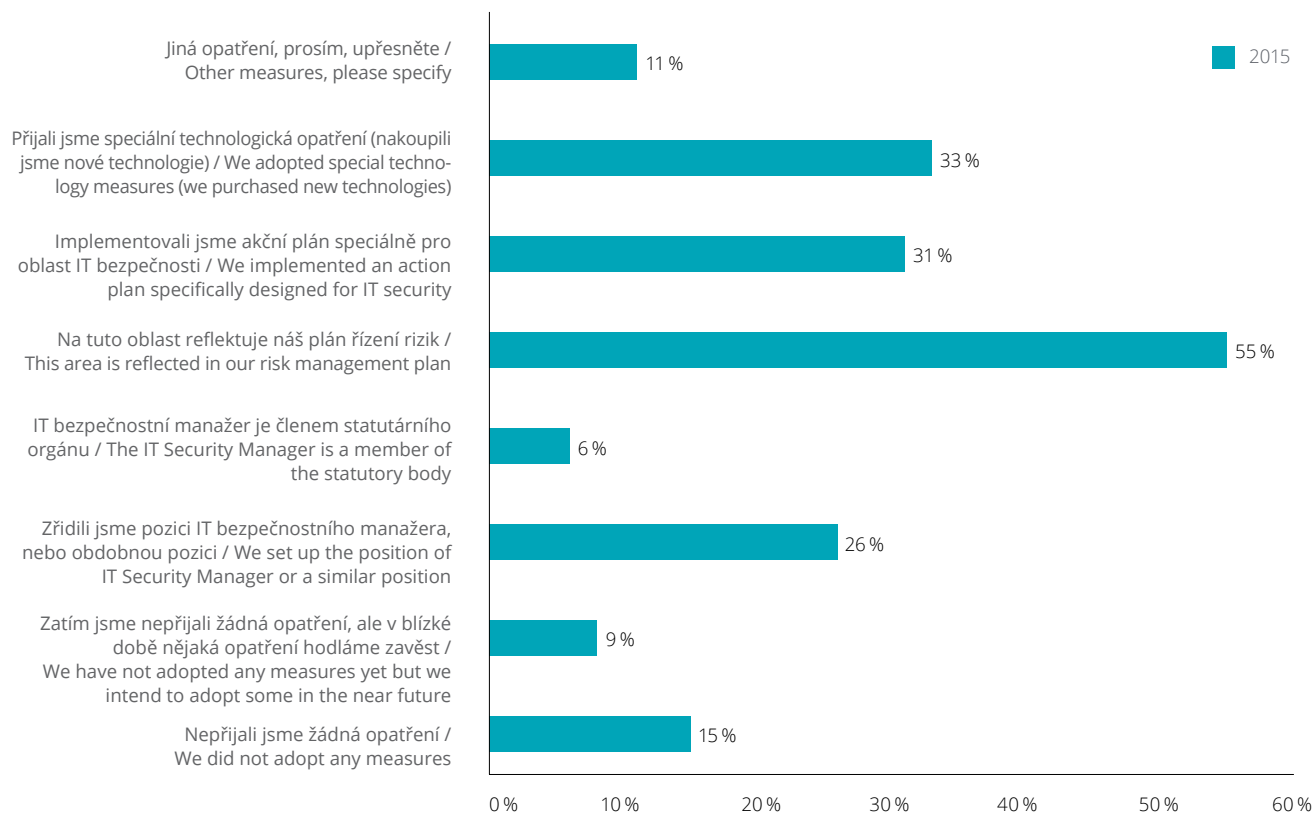
Stále větší důraz je kladen na spojení zaměstnanců mimo kancelář, ať už prostřednictvím technologií pro video nebo telekonference, či poskytnutím podmínek pro práci z domova, resp. mimo kancelář. Tyto technologie využívá v obou případech 78 % respondentů. Překvapivě velké oblibě se těší i využívání „shared services centra“ pro outsourcing některých aktivit společnosti, tato centra využívá až 43 % respondentů. Naopak cloudová řešení pro zálohování dat pravděpodobně čelí stále značné nedůvěře a jsou proto využívána pouze 34 % respondentů.

The highest number of respondents – a total of 81% – enable their management and employees to use smart devices. Smart devices are the most accessible option for most companies and, at present, they do not constitute a heavy financial burden. Great emphasis is also placed on the electronic archiving and back-up of documents, with 80% of respondents making use of it.

More and more emphasis is placed on connecting employees outside of the office, be it through video or teleconference technologies or by creating conditions for work from home, ie out of the office. These technologies are used by 78% of the respondents in both cases. The surprising thing is that the use of shared services centres to outsource certain activities of the company is also highly popular, with 43% of the respondents using the centres. In contrast, cloud solutions for data back-up are probably still facing a high level of distrust and are thus used only by 34% of the respondents.

**5. Jaká opatření v oblasti IT (kybernetické bezpečnosti) – Vaše společnost v roce 2015 přijala?**

**5. What IT (cyber security) measures did your company adopt in 2015?**



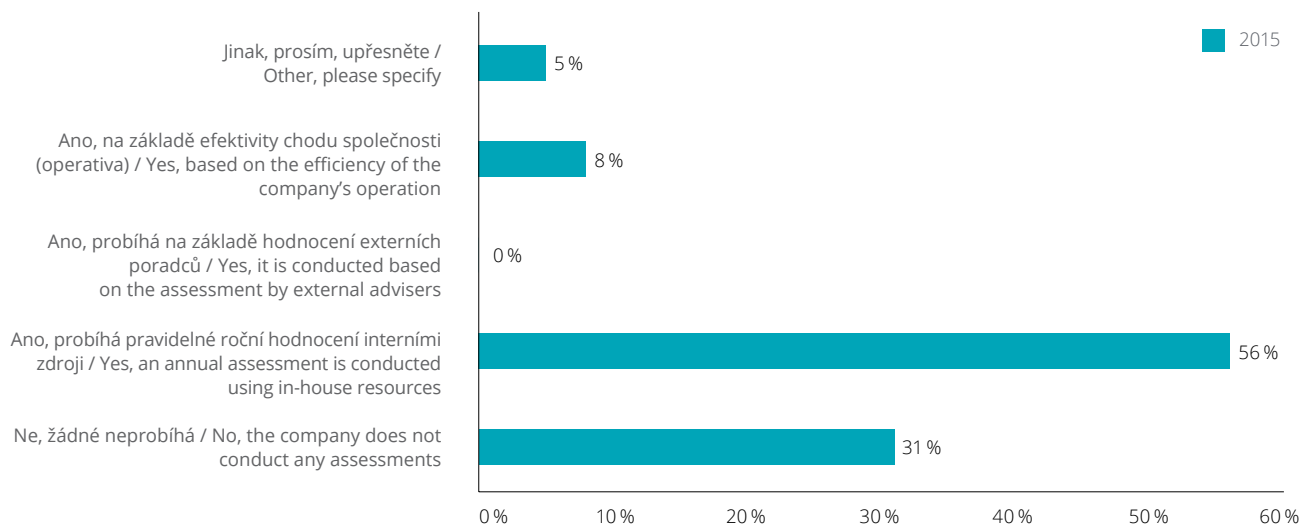
Odpovědi na tuto otázku směřující na opatření přijatá v průběhu minulého roku ukazují, že zavádění opatření v oblasti IT respektive kybernetické bezpečnosti je jednoznačným trendem dnešní doby. 55 % uvádí, že na oblast IT (kybernetické bezpečnosti) myslí hlavně jejich plán řízení rizik, 33 % respondentů přijalo speciální technologická opatření (nakoupili nové technologie) pro ochranu v této oblasti. Společnostem tedy nevádí do kybernetické bezpečnosti investovat, uvědomují si tím její důležitost. Pouhých 24 % respondentů zatím nepřijalo žádná opatření, z toho však 15 % plánuje nějaká zavést. Z pohledu lidských zdrojů stojí za zmínku zřizování nových pozic IT bezpečnostního manažera nebo pozic obdobných, které uvádí 26 % respondentů.

Responses to the question directed at measures adopted during the previous year show that the adoption of IT, or cyber security, measures is a clear trend nowadays. 55% of the respondents stated that IT (cyber security) is primarily addressed by their risk management plan and 33% of the respondents adopted special technological measures (purchased new technologies) to protect themselves in this respect. This suggests that companies do not mind investing in cyber security and are aware of its importance. Only 24% of the respondents are yet to adopt any measures; out of which, however, 15% are planning to adopt some. In terms of human resources, it is worth mentioning that new positions – IT Security Manager or similar – are being established, as stated by 26% of the respondents.



## 6. Probíhá ve Vaší společnosti hodnocení výkonnosti členů správních orgánů?

## 6. Does your company assess the performance of the members of administrative bodies?

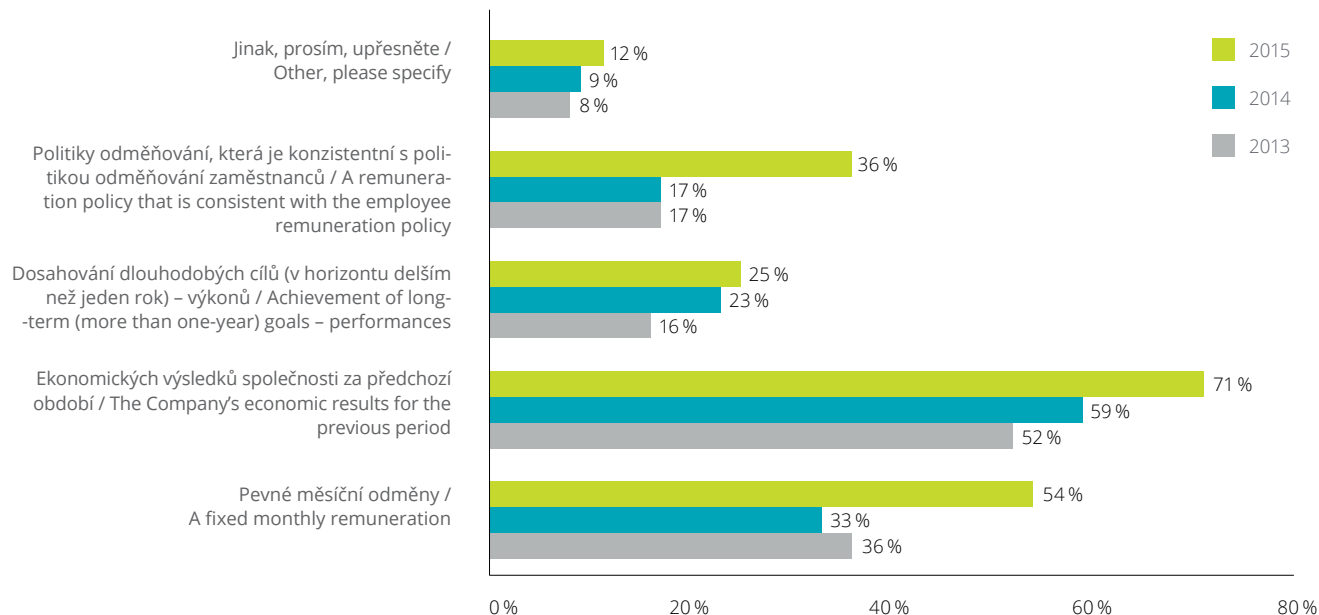


Ve více než 56 % společností, které se zúčastnily průzkumu, probíhá pravidelné roční hodnocení interními zdroji. Z pohledu nezávislosti hodnocení, kterou může externí hodnocení poskytnout zcela jistě lepší, než interní zdroje, a též z pohledu řádné praxe v zahraničí, lze jednoznačně negativně vnímat skutečnost, že hodnocení na základě externích poradců nevyužívá nikdo z respondentů. Skoro třetina respondentů, přesněji 31 %, nevyužívá žádné hodnocení výkonnosti členů správních orgánů žádné a také tedy nepostupuje v souladu s řádnou praxí správy a řízení společností.

More than 56% of the companies that took part in the survey hold an annual assessment using their in-house resources. From the perspective of the independence of assessment, which may, by all means, be better if conducted by external advisors rather than in-house resources, as well as from the perspective of foreign best practice, it may be considered as clearly negative that none of the respondents use assessment by external advisers. Almost a third of the respondents, 31% to be precise, do not assess the performance of statutory body members at all and thus do not proceed in line with due corporate governance practices.

**7. Jakým způsobem je řešen systém odměňování ve Vaší společnosti? Členové představenstva / jednatelé (exekutivní manažeři) Vaší společnosti jsou odměňováni na základě:**

**7. What is the remuneration system at your company? The members of the Board of Directors / Executives (Executive Managers) at your company are remunerated based on:**



Systém odměňování na základě ekonomických výsledků společnosti za předchozí období využívá rok od roku více a více respondentů, vidíme nárůst o 12 %. Větší oblíbenosti se těší i pevné měsíční odměny, které v roce 2014 zaznamenaly mírný pokles, v roce 2015 však meziročně stouply dokonce o 21 %. Naopak růst oblíbenosti pevných měsíčních odměn může souviset s klesajícím tlakem ekonomické situace na společnosti a zaznamenaným ekonomickým růstem, z hlediska správy a řízení společnosti však nelze tento růst hodnotit pozitivně.

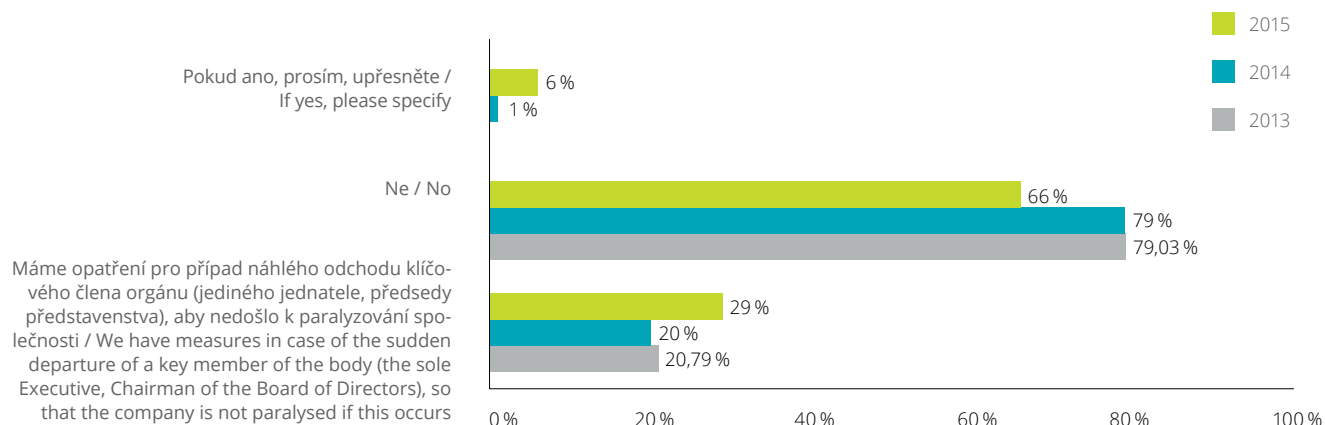
Počet společností praktikujících odměňování za dosahování dlouhodobých cílů nebo výkonů, tedy jedno z důležitých doporučení řádné správy a řízení společností, meziročně stoupl o pouhých 2 %.

Each year, more and more respondents use a remuneration system based on the company's economic results for the previous period; this time, the number increased by 12%. Fixed monthly remuneration also gained in popularity – in 2014, it recorded a slight decline, yet in 2015 it saw a 21% year-on-year increase. While the growth in popularity experienced by fixed monthly remuneration may be related to the declining pressure of the economic situation and the recorded economic growth, in terms of appropriate corporate governance, the increase cannot be assessed as positive.

The number of companies providing remuneration for the achievement of long-term goals or performances, ie one of the most important recommendations of due corporate governance, increased by a mere 2% year-on-year.

**8. Má Vaše představenstvo formální systém obsazování členů orgánů do funkce (principy rotace / nástupnictví členů představenstva / jednatelů)?**

**8. Does your company have a formal succession scheme (principles of rotation / succession of the Board members / Executives)?**

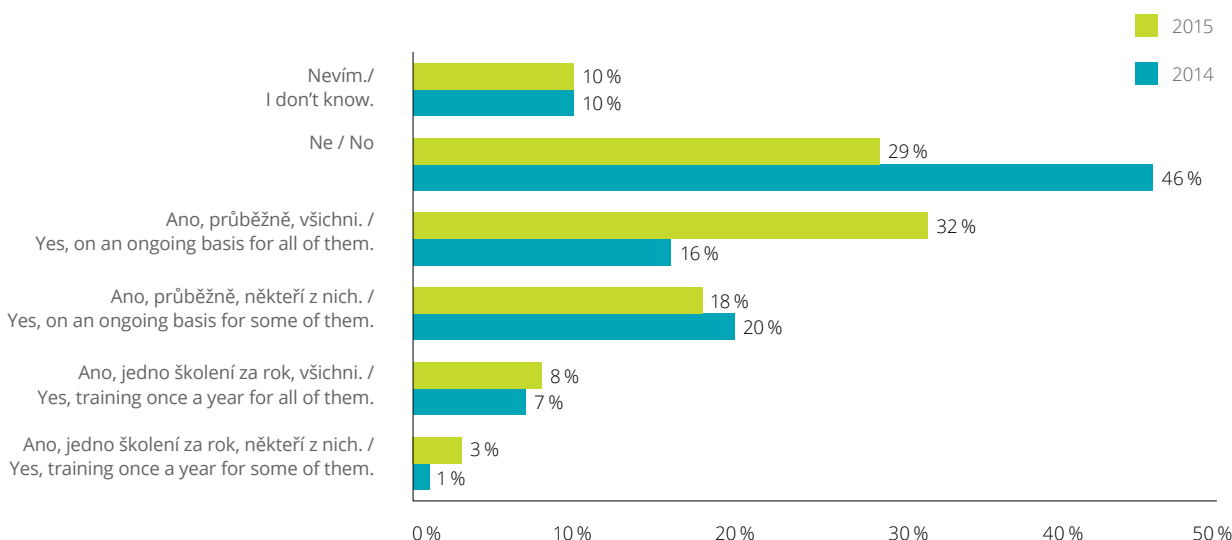


Přestože alarmující čísla z předchozích let, kdy až 79 % respondentů nemělo stanovený žádný formální systém pro obsazování členů orgánů do funkce, se letos snížila o 13 %, stále se jedná o velmi neuspokojivý stav. Větší část respondentů si uvědomuje, že je třeba zavést alespoň opatření pro případ náhlého odchodu klíčového člena orgánu, aby nedošlo k paralyzování společnosti, meziročně se zde počet respondentů zvýšil o 9 %.

Although the alarming numbers from previous years, when up to 79% of respondents had no formal succession scheme in place, decreased by 13% this year, it is still a very unsatisfactory state. A large part of the respondents are aware of the fact that they should at least have in place measures in case a key member of the body suddenly departs so that the company is not paralysed; the number of respondents in this category increased by 9% year-on-year.

**9. Máte ve Vaší společnosti zavedeno systematické vzdělávání členů orgánů (dozorčí rada, představenstvo / jednatele, seniorní manažeři)?**

**9. Does your company implement systematic education of the members of the company's bodies (Supervisory board, Board of Directors/Executives, senior management)?**

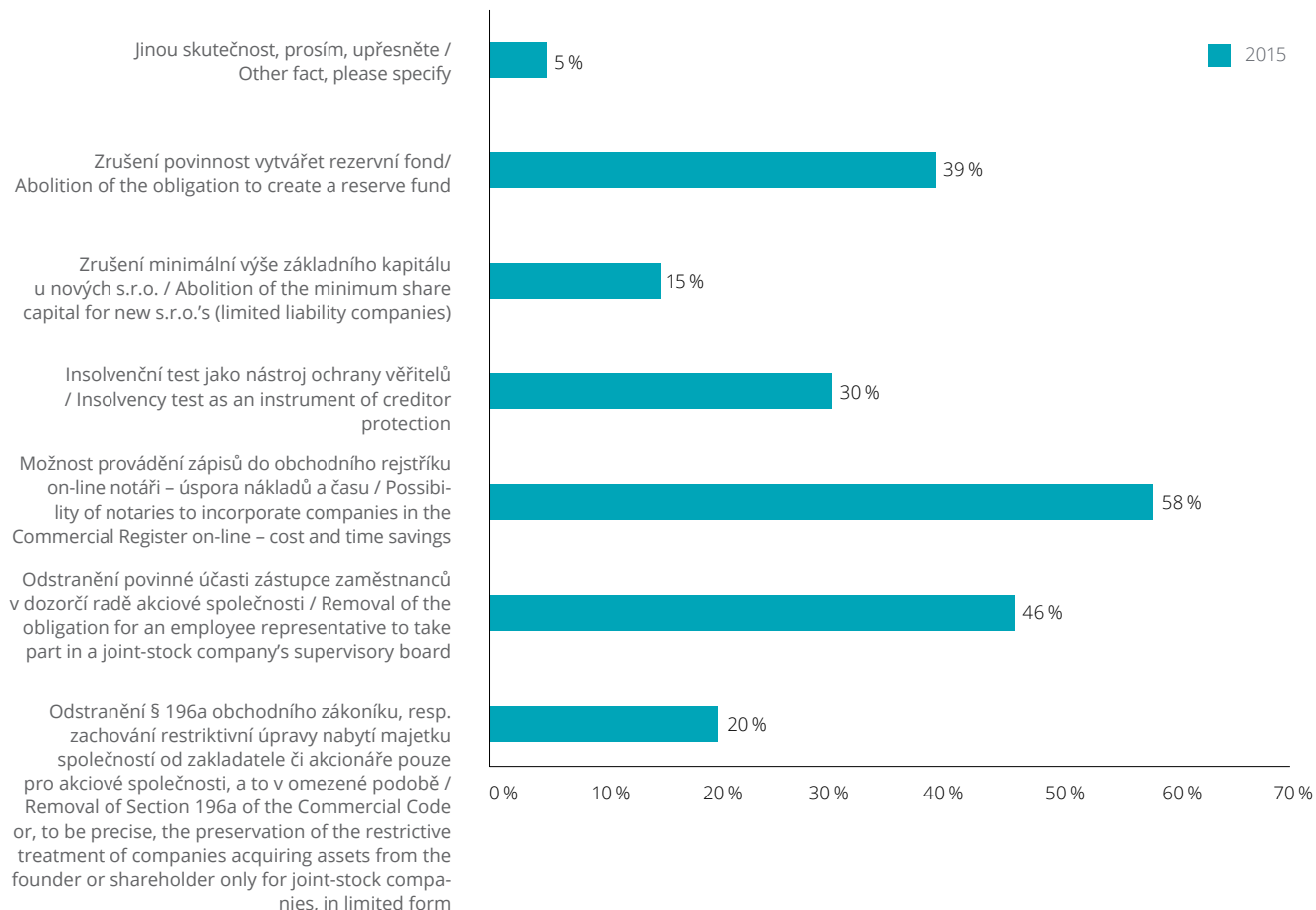


Oproti loňskému roku, kdy 46 % respondentů nemělo zavedený žádný systém vzdělávání, meziročně počet klesl o 17 %. Téměř o stejné procento, konkrétně o 16 %, stoupl počet respondentů, kteří naopak zavedli systematické vzdělávání členů orgánů, které probíhá průběžně a dokonce se týká všech členů orgánů. Takový výsledek lze sice určitě hodnotit pozitivně, nicméně bylo by žádoucí, aby počet takto uvědomělých společností dále rostl. Otázku je zde i kvalita vzdělávání (zda se například nejedná pouze o formální e-learningy apod.), na kterou bychom se chtěli zaměřit v našem příštím průzkumu.

Compared to last year, when 46% of the respondents had no education system in place, the number decreased by 17% year-on-year. The number of respondents who introduced systematic education of the members of the bodies that takes place on an ongoing basis and applies to all of the members of the bodies increased by approximately the same percentage – 16% to be precise. Such a result may certainly be assessed as positive; however, it would be desirable if the number of such educationally-aware companies kept growing. Furthermore, the question is whether the education is of any quality (whether these are not mere formal e-learning courses etc), which is something we would like to focus on in our next survey.

**10. a) V souvislosti s právní úpravou obchodních korporací, která vstoupila v účinnost od ledna 2014, hodnotíte jako největší přínos:**

**10. a) Regarding the legal regulation on business corporations, which became effective in January 2014, what do you consider as the greatest benefit:**



S odstupem dvou let od účinnosti nové soukromoprávní úpravy už můžeme zhodnotit i její přínosy. Respondenti nejvíce oceňují, a to až 58 % z nich, možnost provádění zápisů do obchodního rejstříku on-line notáři. Jako další dva největší přínosy vidí 46 % respondentů odstranění povinné účasti zástupce zaměstnanců v dozorčí radě akciové společnosti a 39 % respondentů zrušení povinnosti vytvářet rezervní fond. Téměř třetina respondentů uvítala i insolvenční test jako nástroj ochrany věřitelů.

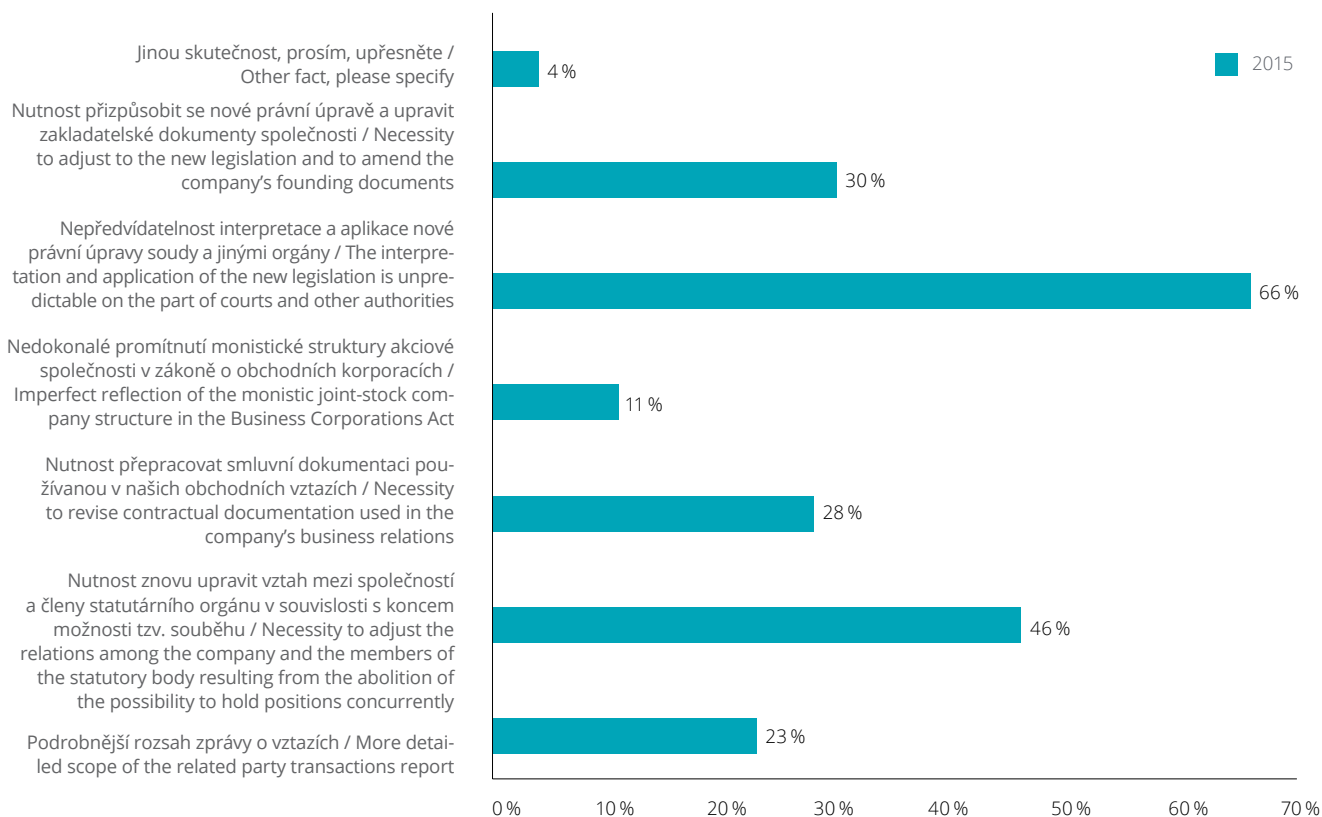
Naopak celkem malá část respondentů, 15 %, uvedla jako přínos nové soukromoprávní úpravy zrušení minimální výše kapitálu u nových společností s ručením omezeným.

As it has been two years since the new civil law regulation became effective, it is possible to assess what benefits it has had. What the respondents appreciate most – up to 58% of them – is the possibility of notaries to incorporate entries in the Commercial Register on-line. The other two greatest benefits as seen by respondents are the removal of the obligation for an employee representative to take part in a joint-stock company's supervisory board (46%) and the abolition of the obligation to create a reserve fund (39%). Almost a third of the respondents also welcomed the insolvency test as an instrument of creditor protection.

In contrast, the number of respondents who saw the new civil law regulation abolishing the minimum share capital for new limited liability companies as beneficial was rather low – 15%.

**10. b) V souvislosti s právní úpravou obchodních korporací, která vstoupila v účinnost od ledna 2014, hodnotíte jako největší komplikaci:**

**10. b) Regarding the legal regulation on business corporations, which became effective in January 2014, what do you consider as the greatest complication:**



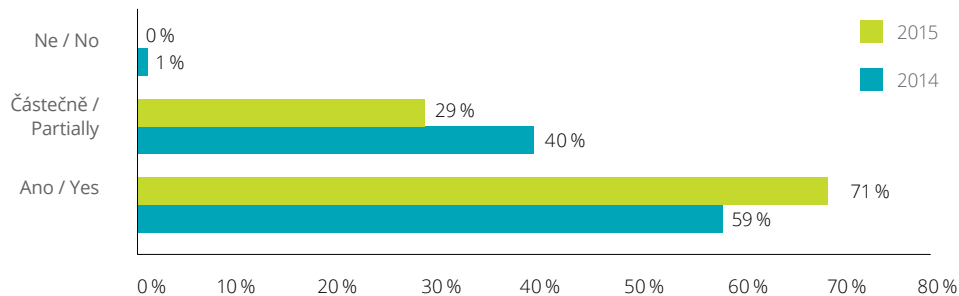
V souvislosti s novou soukromoprávní úpravou přibýly pro společnosti i komplikace. Jako největší z nich vidí 66 % respondentů nepředvídatelnost interpretace a aplikace nové právní úpravy soudy a jinými orgány. Tuto skutečnost je možné odstranit pouze časem, kdy se rozhodovací praxe soudů a jiných orgánů doufejme ustálí a bude možné předvídat postup v dané věci. Za další komplikaci považuje 46 % respondentů nutnost znovu upravit vztah mezi společností a členy statutárního orgánu v souvislosti s koncem možnosti tzv. souběhu. Nemalá část respondentů, 23 %, se domnívá, že další komplikací je i podrobnější rozsah zprávy o vztazích. Informace, které obsahuje zpráva o vztazích, jsou pro většinu společností citlivé a může se tedy jevit problémem skutečnost, že zpráva o vztazích je veřejně přístupná. Je však třeba zdůraznit, že nedodržení rozsahu zprávy o vztazích může společnosti přinést nemalé problémy.

In relation to the new civil law regulation, companies have also seen an increased number of complications. The greatest complication, as seen by 66% of the respondents, is that the interpretation and application of the new legislation is unpredictable on the part of courts and other authorities. This fact may only be eliminated with time, when the case law of courts and other authorities hopefully stabilises and when it is possible to foresee how they will proceed in respect of the matter in hand. Another complication, as seen by 46% of the respondents, is the necessity to adjust the relations among the company and the members of the statutory body resulting from the abolition of the possibility to hold positions concurrently. A considerable number of respondents – 23% – believe that the more detailed scope of the related party transactions report constitutes another complication. The information contained in the related party

transactions report is sensitive for most companies and it may thus seem problematic that the report is publicly available. However, it needs to be emphasised that if the scope of related party transactions reporting is not complied with, the company may run into considerable difficulties.

**11. Domníváte se, že statutární orgány / management Vaší společnosti jsou si vědomi rizik vyplývajících z trestní odpovědnosti právnických osob pro Vaši společnost nebo pro samotné vedení společnosti?**

**11. Do you think the statutory bodies / the management of your company are aware of the risks resulting from the criminal liability of legal entities for your company or for the company's management itself?**

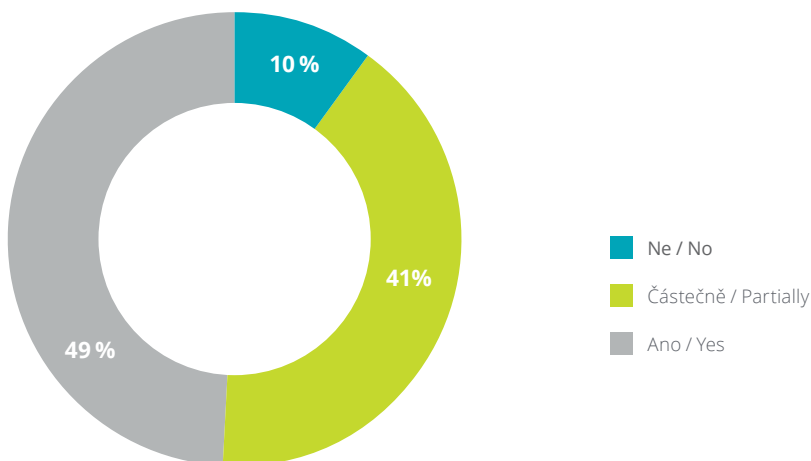


Stále větší část respondentů, v letošním roce už 71 %, uvádí, že si uvědomuje rizika vyplývající z trestní odpovědnosti právnických osob pro společnost nebo pro samotné vedení společnosti. Za nárůstem o 12% zřejmě stojí lepší informovanost společností a jejich vedení.

A growing number of respondents – 71% this year – are aware of the risks resulting from the criminal liability of legal entities for the company or for the company's management itself. The 12% increase is probably due to greater awareness on the part of companies and their management.

**12. Domníváte se, že statutární orgány / management Vaší společnosti jsou si vědomi rizik vyplývajících z odpovědnosti za případné daňové doměrky či daňové podvody (delikty) obchodních partnerů?**

**12. Do you think the statutory bodies / the management of your company are aware of the risks resulting from the liability for possible additional tax assessments or tax fraud (offences) committed by business partners?**



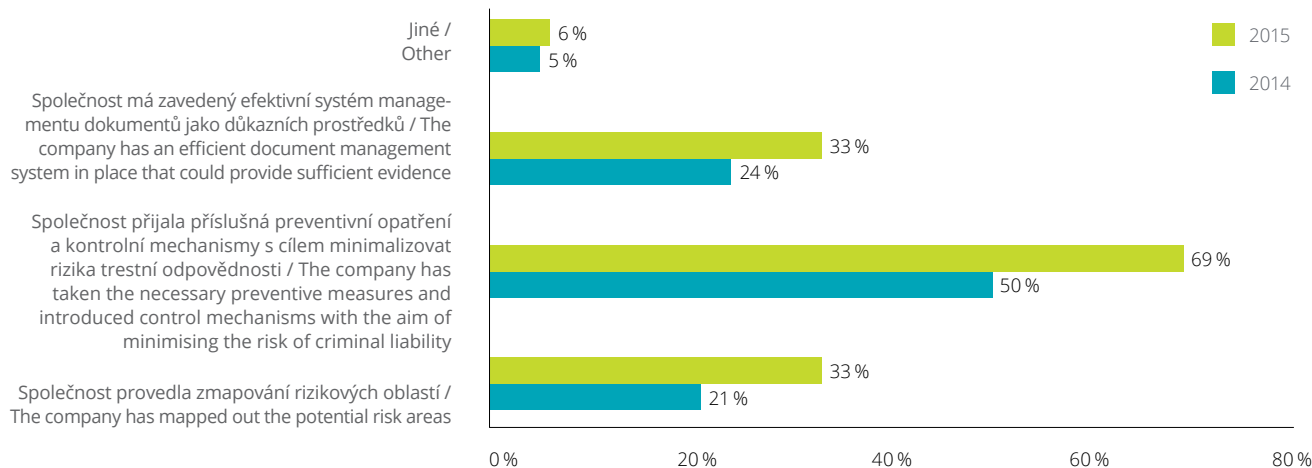
Pouze 49 % respondentů se domnívá, že statutární orgány nebo management jejich společnosti si je vědom rizik vyplývajících z odpovědnosti za případné daňové doměrky či daňové podvody (delikty) obchodních partnerů. 41 % procent respondentů, kteří se domnívají, že si vedení jejich společnosti tyto rizika uvědomuje pouze částečně, 10 % uvádějících, že si statutární orgány nebo management jejich společnosti tyto rizika neuvědomuje vůbec, tak může potenciálně čelit velmi nepříjemnému riziku odpovědnosti jak jejich osobní, tak pro společnost, v souvislosti se zvyšujícím se tlakem daňové správy a množícími se trestními oznámeními v této oblasti.

Only 49% of the respondents believe that the statutory bodies or management of their company are aware of the risks resulting from the liability for possible additional tax assessments or tax fraud (offences) committed by business partners. The 41% of the respondents who believe that the management of their company is only partially aware of these risks and the 10% who state that the statutory bodies or management of their company are not aware of these risks at all may thus potentially face the highly unpleasant risk of personal liability as well as liability for the company as the pressure exerted by the tax administration and the number of criminal complaints lodged in this respect are growing.



### 13. Jak je Vaše společnost připravena čelit potenciálním obviněním v souvislosti s trestní odpovědností právnických osob?

### 13. How is your company prepared for facing potential charges in connection with the criminal liability of legal entities?

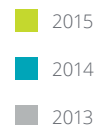


Pozitivním jevem je meziroční zvýšení procentuálního počtu respondentů (19 %), kteří podnikli příslušná preventivní opatření a kontrolní mechanismy s cílem minimalizovat rizika trestní odpovědnosti. Stále více respondentů zavedlo systém managementu dokumentů jako důkazních prostředků a zmapování rizikových oblastí. Souhrnně lze tedy říci, že společnosti nepodceňují potenciální obvinění, kterým je možné čelit v souvislosti s trestní odpovědností právnických osob a snaží se pro takové případy využít dostupné možnosti.

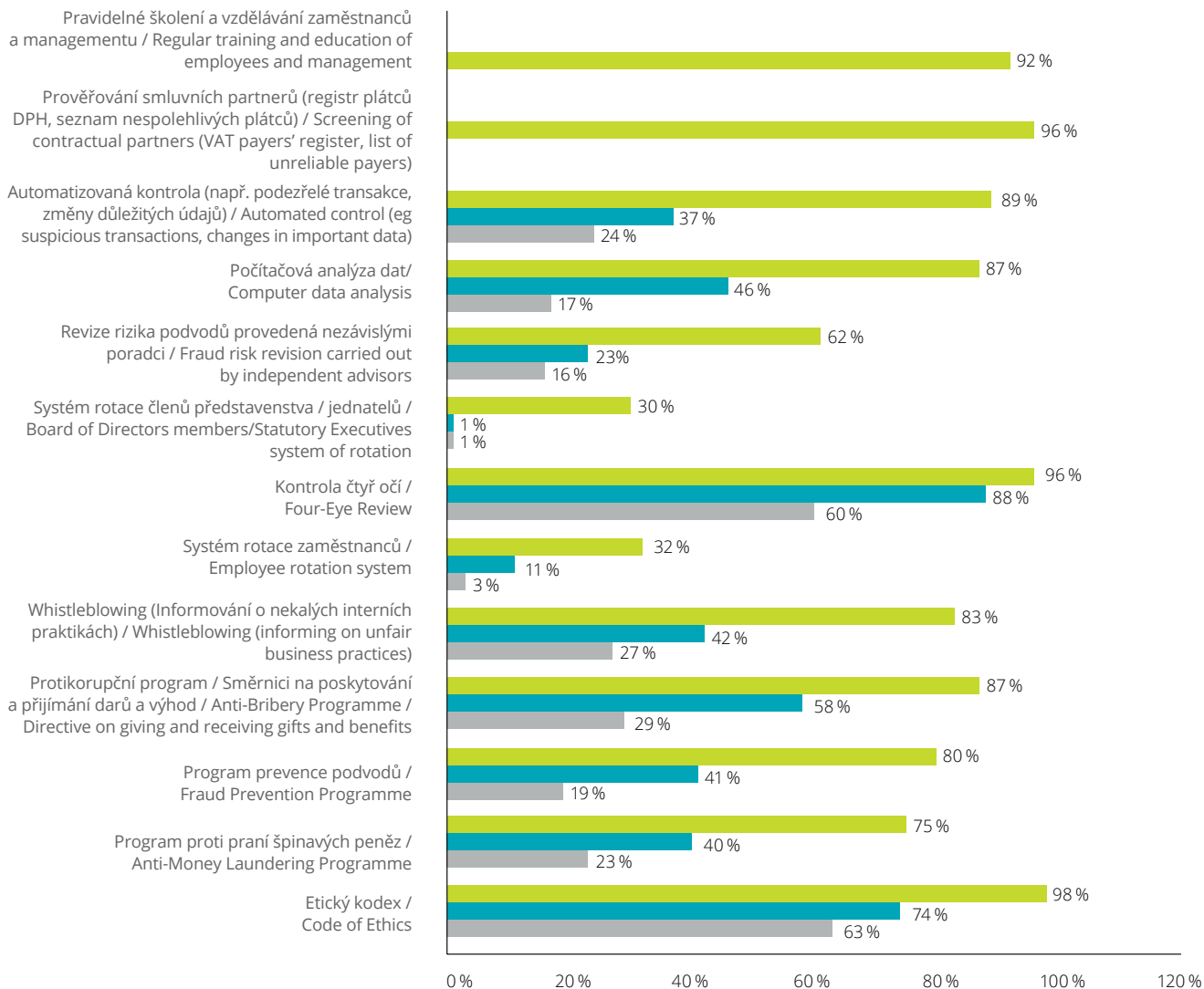
The year-on-year increase in the percentage of respondents (19%) who have taken the necessary preventive measures and introduced control mechanisms with the aim of minimising the risk of criminal liability is a positive phenomenon. Increases were also recorded in respect of the respondents who have introduced a document management system to serve as evidence and mapped out potential risk areas. In summary, it may be said that companies do not underestimate potential charges in connection with the criminal liability of legal entities and try to make use of all the available options should they occur.

**14. a) Máte ve své společnosti zavedena některá z následujících protikorupčních opatření, opatření proti vzniku podvodů, případně daňových deliktů, nebo plánujete jejich zavedení?**

**14. a) Has your company implemented any of the following anti-bribery or fraud prevention measures, or is it planning to implement these?**



**Zavedená opatření / Measures in place**



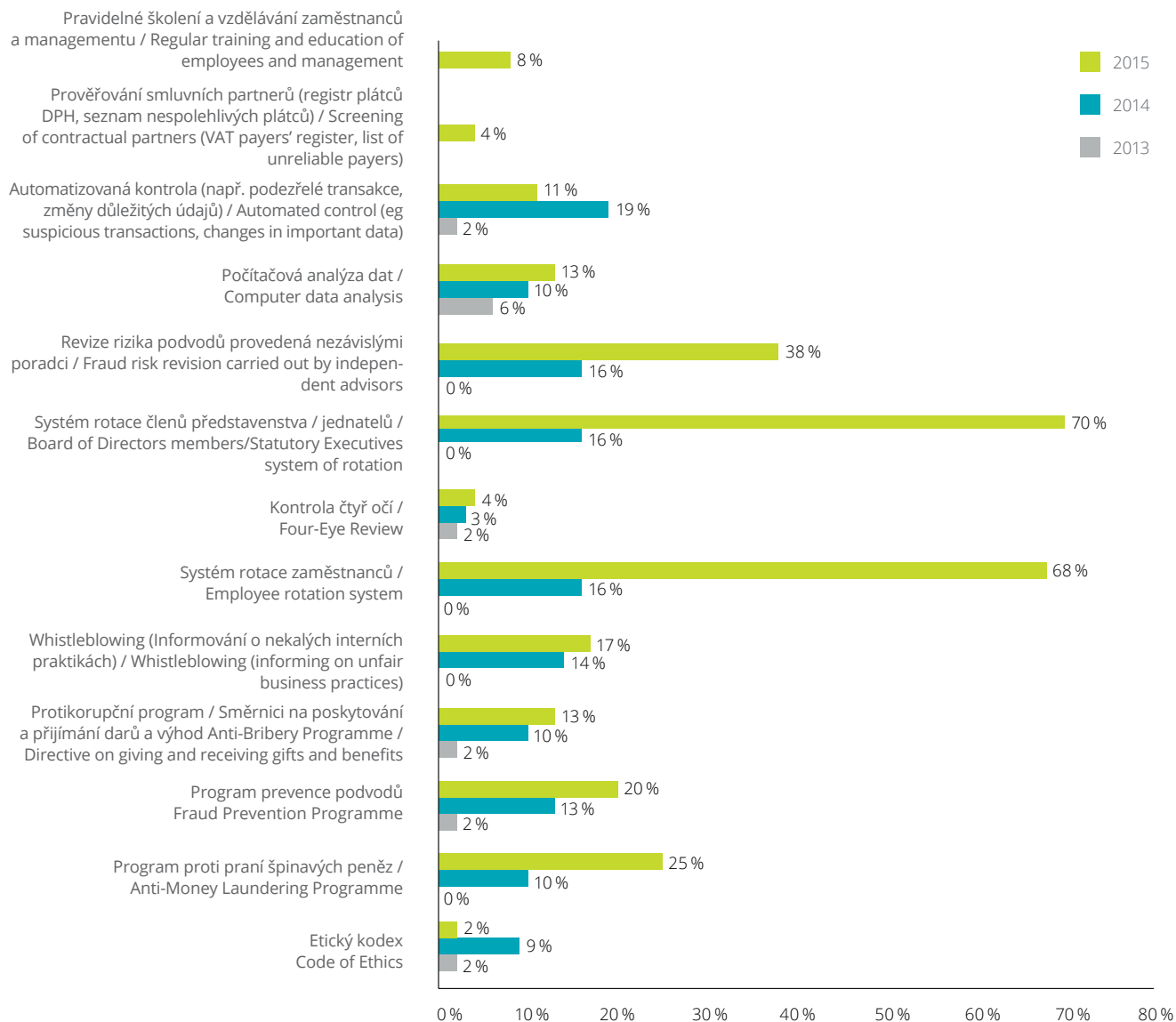
Z výsledků průzkumu vyplývá, že i v roce 2015 společnosti věnovaly pozornost různým protikorupčním opatřením a opatřením proti vzniku podvodů. Mezi nejvyužívanější opatření patří pravidelné školení a vzdělávání zaměstnanců a managementu, prověřování smluvních partnerů, kontrola čtyř očí a etický kodex. Dále bylo zaznamenáno i několik významných posunů, kdy se počet respondentů, kteří opatření uvedli jako zavedená, zdvojnásobil nebo téměř zdvojnásobil. Jedná se o automatizovanou kontrolu, počítačovou analýzu dat, revizi rizik podvodů provedených nezávislými poradci,

whistleblowing, program prevence podvodů a program proti špinavých peněz. Trend zavádění protikorupčních a podobných opatření je čím dál silnější, což lze vnímat velice pozitivně. Většina zavedených opatření se vyskytuje u 80–90 % respondentů.

The results of the survey show that companies paid attention to various anti-bribery and fraud prevention measures in 2015 as well. Among the most frequently used measures are regular training and education of employees and management, screening of contractual partners, four-eye review and

codes of ethics. Furthermore, a number of significant shifts have been recorded in respect of the respondents who marked measures as implemented, with the number doubled or almost doubled. This concerns automated control, computer data analysis, fraud risk revision carried out by independent advisors, whistleblowing, fraud prevention programme and anti-money laundering programme. The trend in implementing anti-bribery and similar measures is ever greater, which may be seen as highly positive. Most of the measures have been implemented by 80%–90% of the respondents.

## Plánovaná opatření / Planned measures

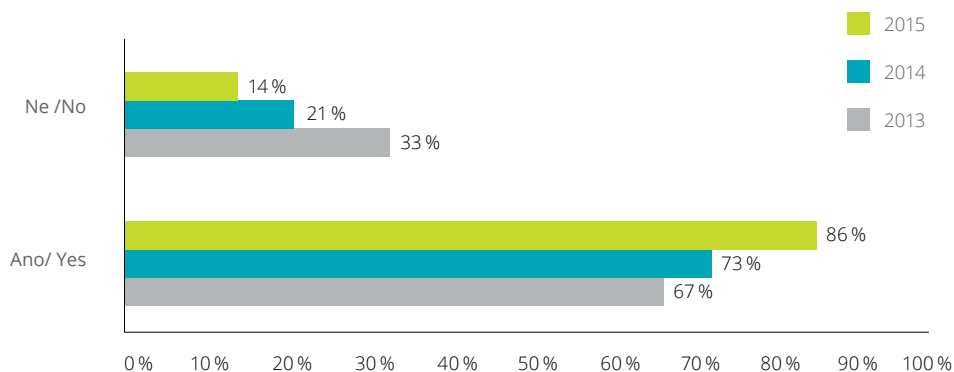


Z plánovaných opatření je nejvýraznější posun v oblasti systému rotace členů představenstva / jednatelů, kdy se meziročně o 54 % víc respondentů rozhodlo zapřemýšlet nad zavedením takového systému. Další 68 % společností plánuje zavést systém rotace zaměstnanců. Zvýšené tendence je sice možné zaznamenat i v oblasti revize rizika podvodů provedené nezávislými poradci, výsledných 38 % je však z pohledu řádné praxe a doporučení nezávislosti kontrolních opatření stále málo.

In terms of planned measures, the most significant shift can be seen in the Board of Directors members/Statutory Executives system of rotation, with a 54% year-on-year increase in the number of respondents who have been thinking of implementing the system. Another 68% of the companies are planning to introduce an employee rotation system. Although increased tendencies may be recorded in respect of fraud risk revision carried out by independent advisors, the resulting 38% is still a rather small number from the perspective of best practice and the recommendations concerning the independence of control measures.

**14. b) Funguje ve Vaší společnosti prevence a kontrola zavedených protikorupčních opatření / opatření proti vzniku podvodů, případně daňových deliktů včetně vyvozování důsledků ze zjištěných porušení?**

**14. b) Does your company have a system in place for the prevention and control of anti-bribery measures / fraud/tax fraud prevention measures, including drawing consequences from any breaches discovered?**

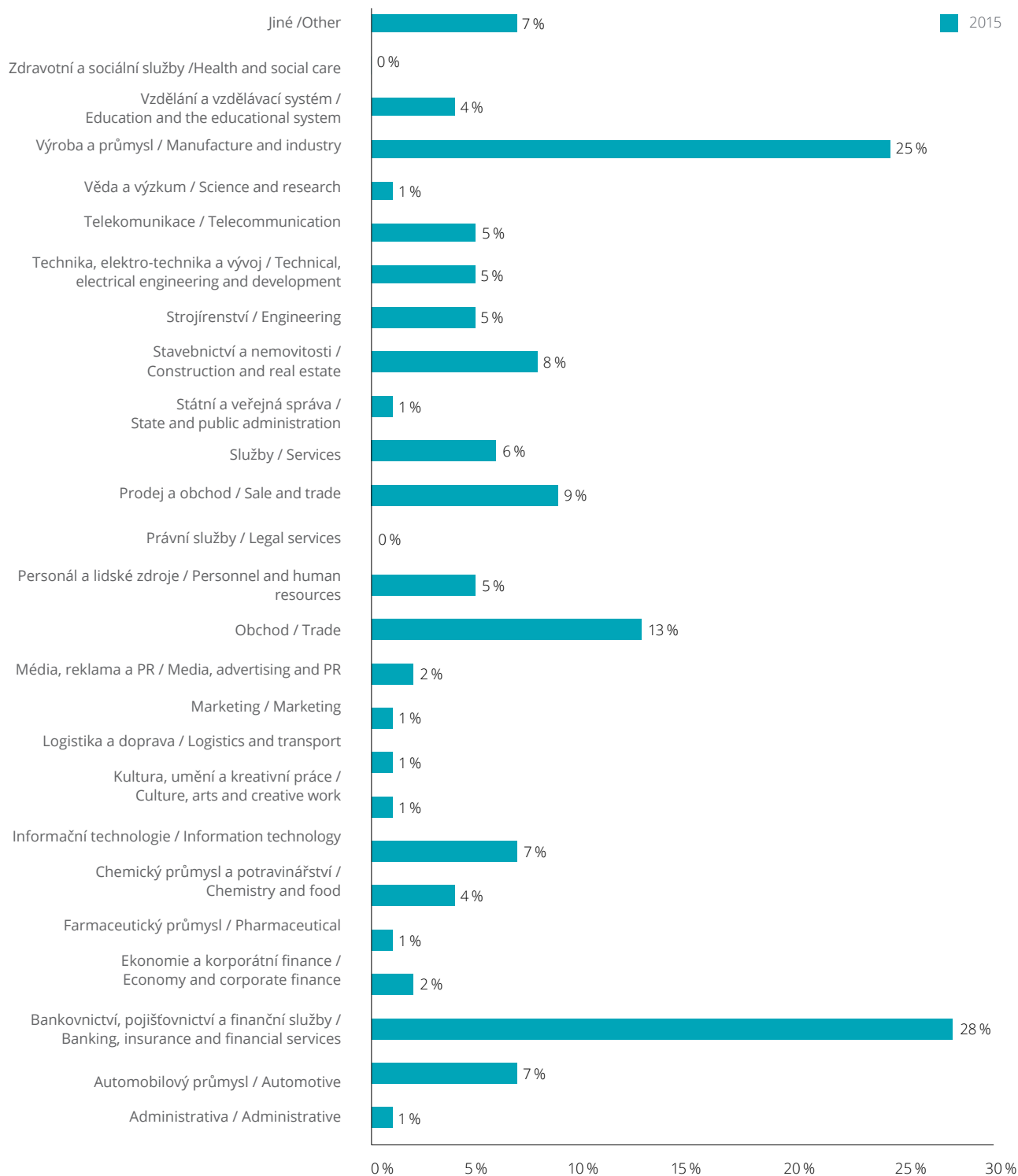


Z našeho průzkumu vyplývá, že se stále více společností domnívá, že zavedená opatření fungují. Počet takových respondentů mezir očně stoupl o 13 %. Takové přesvědčení lze hodnotit pozitivně, neboť důvěra společností v zavedená opatření je důležitá k tomu, aby zavedená opatření uchovávaly, anebo naopak zaváděly další nová opatření.

Our survey suggests that more and more companies are of the opinion that the implemented measures work. The number of such respondents increased year-on-year by 13%. This level of conviction may be assessed as positive because the trust of companies in the implemented measures is important so that they preserve the implemented measures or adopt new ones.

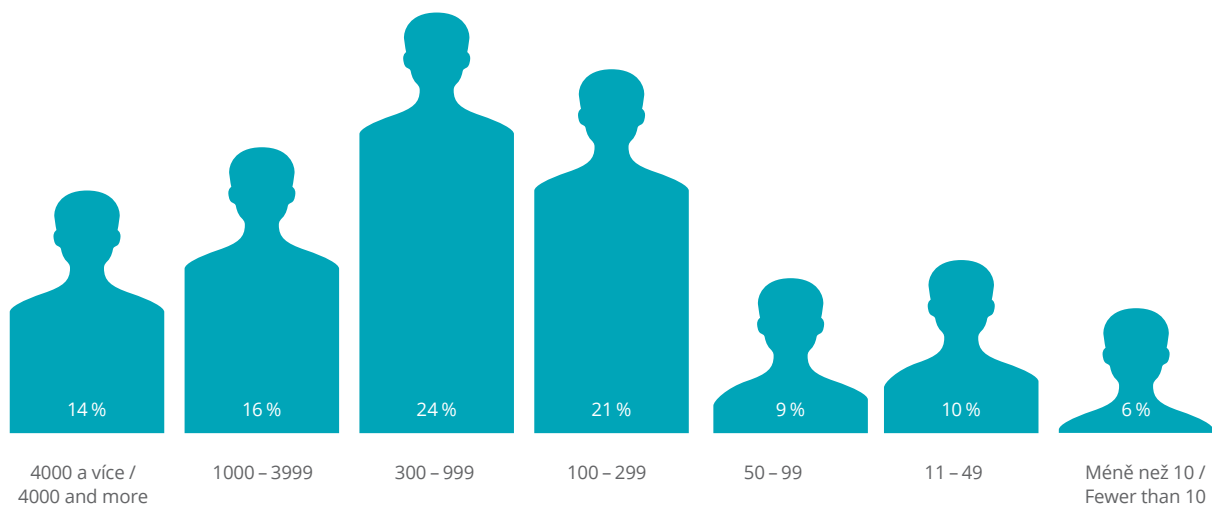
## 15. a) Profil firem podle odvětví

## 15. a) Company profile based on industry



15. b) Profil firem podle počtu zaměstnanců

15. b) Company profile according to number of employees





Tato publikace obsahuje pouze obecné informace a společnost Deloitte Touche Tohmatsu Limited ani žádná z jejích členských firem či jejich přidružených společností (souhrnně „sítě společností Deloitte“) jejím prostřednictvím neposkytuje účetní, obchodní, finanční, investiční, právní, daňové či jiné odborné rady a služby. Tato publikace takové odborné rady či služby nenahrazuje, a nelze ji tedy považovat za materiál, na jehož základě by bylo možno provádět rozhodnutí anebo činnosti, které mohou mít dopady na finance nebo podnikání. Před přijetím jakýchkoli rozhodnutí nebo provedením kroků, jež mohou mít dopad na finance nebo podnikání, je třeba požádat o radu kvalifikovaného odborného poradce. Žádný ze subjektů sítě společností Deloitte nenese odpovědnost za ztráty vzniklé jakýmkoli osobám v důsledku použití této publikace.

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, any of its member firms or any of the foregoing's affiliates (collectively the "Deloitte Network") are, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your finances or your business. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

# Deloitte.

Deloitte označuje jednu či více společností Deloitte Touche Tohmatsu Limited, britské privátní společnosti s ručením omezeným zárukou („DTTL“), jejích členských firem a jejich spřízněných subjektů. Společnost DTTL a každá z jejích členských firem představuje samostatný a nezávislý právní subjekt. Společnost DTTL (rovněž označovaná jako „Deloitte Global“) služby klientům neposkytuje. Podrobný popis právní struktury společnosti Deloitte Touche Tohmatsu Limited a jejích členských firem je uveden na adrese [www.deloitte.com/cz/onas](http://www.deloitte.com/cz/onas).

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/cz/about](http://www.deloitte.com/cz/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

## Ambruz|Dark

### **Ambruz&Dark Deloitte Legal s.r.o., advokátní kancelář**

Deloitte Legal označuje právní praxe členských firem Deloitte Touche Tohmatsu Limited nebo jejich přidružené společnosti, které poskytují právní služby.

### **Ambruz&Dark Deloitte Legal s.r.o., advokátní kancelář**

Deloitte Legal means the legal practices of Deloitte Touche Tohmatsu Limited member firms or their affiliates that provide legal services.



Czech Institute of Directors

Institut členů správních orgánů (Czech Institute of Directors) je nezávislou a neziskovou organizací založenou v roce 1998. Hlavní myšlenkou tehdy bylo prosazování myšlenek corporate governance, což znamená zdokonalování správy řízení společností v České republice. V současnosti Institut sdružuje na 40 členů představenstev a dozorčích rad nejvýznamějších českých firem a společností. Clod je členem European Confederation of Directors' Associations. Více informací je uvedeno na [www.ciod.cz](http://www.ciod.cz).

The Czech Institute of Directors is an independent, non-profit organization that was established in 1998. The main aim was to promote the ideas of corporate governance which means to improve corporate governance in the Czech Republic. At present the Institute joins together about 40 members of the boards of directors and supervisory boards of the most important Czech companies. The Czech Institute of Directors is a member of the European Confederation of Directors' Associations. For more information, please visit [www.ciod.cz/en/](http://www.ciod.cz/en/).