

30+1 TVÁŘÍ COMPLIANCE V ČESKÉ REPUBLICE

Rozhovory o klíčových tématech a praxi

30+1 TVÁŘÍ COMPLIANCE V ČESKÉ REPUBLICCE

Rozhovory o klíčových tématech a praxi

Ing. Lucie Andreisová Ph.D.

1. vydání



Vzor citace:

Andreisová, L. 30+1 tvář compliance v České republice. Rozhovory o klíčových tématech a praxi. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2026, 373 s.

Bibliografické informace Národní knihovny České republiky. Národní knihovna České republiky uvádí tuto publikaci v České národní bibliografii. Podrobné bibliografické údaje jsou k dispozici na internetu na adrese <https://www.nkp.cz/>.

Autorka publikace: Ing. Lucie Andreisová, Ph.D.
Vydalo Nakladatelství C. H. Beck v Praze roku 2026
Jungmannova 750/34, 110 00 Praha, Nové Město, beck@beck.cz
Odpovědná redaktorka: Mgr. Anna Kadlecová
Vydání první
Sazba: SV, spol. s r. o.
Tisk: Tiskárny Havlíčkův Brod a.s.

© Nakladatelství C. H. Beck, 2026

ISBN 978-80-7699-042-5

O autorce

Ing. Lucie Andreisová, Ph.D. patří k výrazným osobnostem české compliance scény. V uplynulých letech se podílela na zavádění programů compliance a řízení rizik v telekomunikacích, bankovníctví a retailu – a to nejen v České republice, ale také ve Velké Británii a zemích střední Evropy. Zkušenosti z mezinárodních firemních prostředí jí umožnily vnímat compliance v širších souvislostech – jako nástroj řízení, ochrany hodnot i kultury organizací.

Dnes se její profesní dráha soustředí především na akademickou půdu a konzultantskou činnost. Na Vysoké škole ekonomické v Praze (VŠE) působí jako pedagožka a výzkumnice – rozvíjí zde studenty i zkušené manažery a aktivně publikuje. Stála také v čele Etické komise VŠE (2021–2024). V rámci exekutivního vzdělávání na Fakultě mezinárodních vztahů VŠE vede prestižní kurz „Professional Diploma in Corporate Compliance“, který propojuje nejnovější poznatky s praktickými zkušenostmi z firemního prostředí. Zároveň působí jako konzultantka, která pomáhá organizacím strategicky nastavovat a rozvíjet programy compliance a řízení rizik.

Lucie je známá tím, že propojuje teorii s praxí a hledá způsoby, jak mnohdy složitá pravidla přiblížit lidem srozumitelně a s důrazem na kulturu organizace. Její přístup odráží přesvědčení, že compliance není jen souborem směrnic, ale především otázkou hodnot, integrity a každodenního rozhodování.

Vedle odborných aktivit se aktivně zapojuje do rozvoje celé profese a dlouhodobě podporuje související vzdělávací i filantropické projekty. Prostřednictvím této knihy chce Lucie představit rozmanité tváře české compliance a inspirovat k otevřené diskusi o její budoucnosti.

Poděkování

Poděkování patří především všem respondentům, kteří se se mnou ochotně podělili o své zkušenosti, postřehy a *know-how*. Díky jejich otevřenosti a důvěře se psaní této knihy proměnilo v radostný proces plný inspirace.

Velký dík náleží také nakladatelství C. H. Beck – za to, že uvěřili tomuto netradičnímu nápadu, dali mu prostor a umožnili, aby se tato kniha dostala k odborné i širší veřejnosti.

Moje upřímné poděkování patří i partnerovi, rodině a přátelům, kteří mě po celou dobu podporovali a s obdivuhodnou trpělivostí naslouchali mému nadšenému vyprávění, které následovalo po každém rozhovoru.

Děkuji také svým studentům. Vaše otázky, zájem a energie mi neustále připomínají, že má smysl témata etiky, integrity a compliance otevírat a hledat společně cesty, jak posouvat naši (nejen podnikatelskou) společnost tím „správným směrem“.

A nakonec děkuji i celé české compliance komunitě. Vaše práce, sdílení zkušeností a chuť posouvat obor dál byla nepřímou, ale velmi silnou inspirací při vzniku této knihy.

Předmluva

Říká se, že manažeři mají PowerPoint a lídři mají příběhy. A právě o příbězích tato kniha je. Příbězích lidí, kteří u nás každý den formují a posouvají oblast compliance – někdy nenápadně, mnohdy odvážně, vždy však s jasným cílem: chránit hodnoty, kulturu a důvěru v českých organizacích.

Nápad na tuto knihu přišel nečekaně a hluboce ve mně zakořenil. V první polovině roku 2025 jsem podepsala smlouvu s nakladatelstvím C. H. Beck a začala práce, která byla intenzivní, hluboká a krásná. Na jedné straně stovky hodin příprav, domlouvání a psaní. Na straně druhé množství inspirativních setkání, která mi pokazdě připomněla, proč mají etika a compliance smysl.

Rozhovory, které v knize najdete, nejsou prostou profesní výpovědí – jsou to osobní zkušenosti, dilemata, rozhodnutí i příběhy o tom, co všechno se skrývá za slovy jako etika, odpovědnost, compliance nebo integrita. Každý respondent přináší svůj jedinečný pohled – na *whistleblowing*, AML, ESG, řízení rizik, interní investigace, zodpovědnou umělou inteligenci, hodnotový leadership, compliance v bankách, státní správě, dceřiných společnostech či advokacii, stejně jako na kybernetickou bezpečnost nebo ochranu osobních údajů.

Co kapitola, to osobitý hlas. Co příběh, to zkušenost z praxe, která má sílu inspirovat. Právě praxe je totiž v oblasti compliance tím, co tolik potřebujeme. Teorie je důležitá, ale sama o sobě bývá těžko uchopitelná. O to cennější je slyšet, jak konkrétní lidé v konkrétních situacích hledali řešení, jak se rozhodovali, jak nastavovali procesy a jak se vyrovnávali s tlakem, pochybnostmi i odpovědností.

Compliance přitom není jen sadou pravidel nebo dalším bodem na seznamu povinností. Je to způsob, jak chránit podstatu organizací – jejich hodnoty, kulturu a důvěru lidí. Vidím to denně ve své akademické i lektorské práci – studenti i profesionálové o compliance mluví stále častěji a s rostoucím zájmem, ale zároveň s množstvím otázek. Proto potřebujeme o tomto tématu více diskutovat – napříč profesemi, otevřeně a především srozumitelně.

Tato kniha je mým osobním příspěvkem k rozvoji české compliance komunity, která jednoznačně sílí, ale přitom stále hledá své pevné základy. Nabízí třicet jedna autentických hlasů a mozaiku témat, která spoluvytváří obraz té dnešní „české compliance“. Je určena všem, kdo chtějí hledat inspiraci – od těch, kteří programy compliance teprve budují, po ty, kteří s nimi pracují již řadu let.

Jednotlivé kapitoly můžete číst samostatně – podle tématu, které vás právě zajímá, nebo podle osobnosti, která vás oslovuje. Přesto bych vás ale chtěla povzbudit k tomu, abyste si knihu přečetli jako celek. Právě v celkovém pohledu nabízí jedinečný obraz české compliance – její současné podoby, klíčových výzev i směřování.

Kniha „30+1 tváří compliance v České republice“ má tedy několik ambicí:

- inspirovat organizace, které programy compliance zavádějí, a nabídnout jim konkrétní doporučení i osvědčené postupy;
- podpořit vzdělávání a nabídnout materiál pro univerzity, odborné vzdělávací instituce i samotné organizace;
- přiblížit compliance mladým lidem jako smysluplnou a perspektivní profesní dráhu;
- ukázat, že Česká republika má v této oblasti co nabídnout i v mezinárodním kontextu;
- a přispět k pozitivnímu vnímání compliance – ne jako „brzdy inovací“ či „zbytečného nákladu“, ale jako nástroje, který pomáhá rozvíjet firemní kulturu, důvěru a udržitelnost.

Výběr respondentů je samozřejmě osobní, odráží mé profesní kontakty a zkušenosti. Usilovala jsem ale o maximální pestrost – různé sektory, různé typy organizací, různé role. Přestože 31 tváří nemůže pokrýt celou českou scénu, ukazuje jasně, že inspirativních osobností máme v této oblasti víc než dost. Naopak – zúžit výběr na 31 respondentů bylo jedním z nejtěžších úkolů.

Těší mě, že tuto knihu držíte v rukou. Věřím, že vám nabídne inspiraci, praktické podněty i nový úhel pohledu. A budu ráda, pokud se stane impulzem k dalšímu dialogu – mezi vámi, vaší organizací i v celé compliance komunitě. Protože právě sdílení, spolupráce a otevřenost jsou tím, co pomáhá posouvat nejen tento obor, ale celou naši společnost. A pokud vás při čtení napadnou vlastní zkušenosti, otázky či postřehy, budu vděčná, když se o ně se mnou podělíte – i díky nim se může česká compliance posouvat dál.

Praha, září 2025

Lucie Andreisová

Obsah

O autorce	V
Poděkování.....	VII
Předmluva	IX
Rudolf Bicek Whistleblowing v praxi – jak nastavit skutečně funkční systém?	1
Vladimír Brož Compliance ve státní sféře – mýtus nebo povinnost?	13
Radim Bureš Etika a korupce v praxi – mezi pravidly a realitou.....	23
Veronika Doubnerová ESG v Česku – povinnost nebo nástroj úspěchu?	33
Lenka Ďurišová Když barvy nejsou všechno – o smyslu řízení rizik.....	45
Rohia Hakimová Od nuly k robustnímu systému – příběh compliance v CTP...	55
Tomáš Kafka Forenzní zrcadlo compliance	65
Jan Klouda Compliance v pohybu – z telekomunikací do retailu.....	81
Vendula Knappová Od pravidel ku kultuře – compliance jako součást identity organizace	91
Pavel Koukal Compliance pod lupou – standardy a realita v českých organizacích	105
Lucie Kováčová Compliance v mezinárodním kontextu.....	117
Jaroslava Kračúnová Role managementu a hranice odpovědnosti.....	127
Jan Kupčík Soutěžní compliance aneb jak efektivně nastavit „pravidla hry“	139
Jan Lasák Compliance jako nástroj náležitého řízení a správy organizace	151
Jitka Logesová Odhalit, pochopit, napravit – role interní investigace v compliance	161
Petr Moroz Pre-employment screening – neviditelný pilíř compliance	175
Šimon Mudra Zodpovědná umělá inteligence jako nový standard v compliance	187
František Nonnemann Compliance a ochrana údajů v nové generaci bankovníctví.....	199
Florentia Nováčková Nová generace v compliance – proč do toho jít?	213
Jitka Piňosová Od globálních pravidel k lokálnímu pochopení smyslu a účelu compliance	221

Obsah

Vojtech Prerovský Transformační potenciál compliance	235
Tomáš Ryzá Compliance v dceřiných společnostech – mezi skupinovými pravidly a realitou provozu	249
Kateřina Schenková Z advokacie do srdce organizace – dvě perspektivy compliance.....	259
Ladislav Smejkal Compliance jako investice do hodnoty a stability organizace.....	271
Juraj Szabó O morálce, právu a odpovědnosti v podnikání	283
Aleš Špidla Kybernetická bezpečnost – pud sebezáchovy v digitální době	297
Daniel Tošner Compliance v praxi – co organizace skutečně potřebují?	311
Marie Vichrová AML a sankce v praxi – jak nastavit pravidla, která opravdu fungují?	323
Michael Vintř Může risk intelligence změnit pravidla compliance hry?	333
Filip Zelingr Integrita, kultura a odvaha – základy dobré compliance	339
Hana Šimánová Exkulpace právnických osob – proč soudy často mlčí?.....	351

COMPLIANCE JAKO NÁSTROJ NÁLEŽITÉHO ŘÍZENÍ A SPRÁVY ORGANIZACE

„Compliance by neměla být vnímána jako nástroj sankcí. Jejím smyslem je rozvíjet organizaci, posouvat ji kupředu a dělat ji lepší.“

doc. JUDr. Jan Lasák, Ph.D., LL.M

Compliance a péče řádného hospodáře

Jak byste definoval vztah mezi povinností péče řádného hospodáře a zavedením funkčního programu compliance?

Povinnost jednat s péčí řádného hospodáře a existence funkčního programu compliance spolu úzce souvisí. Péče řádného hospodáře zahrnuje nejen správu majetku, ale také dohled nad tím, jak jsou záležitosti organizace řízeny. Tento princip je starší než samotný pojem compliance – už v okamžiku, kdy statutární orgán začal delegovat část své působnosti, vznikla s tím ruku v ruce též povinnost nastavit systém, který zajistí kontrolu a dohled nad delegovanými záležitostmi. Určitou výšeč systému této kontroly a dohledu dnes označujeme jako program compliance; podstata však zůstává stejná.

Vedle této věcné roviny má program compliance také rozměr procesní. Český právní řád pracuje s principem obráceného důkazního břemene – je zpravidla na statutárním orgánu, aby prokázal, že spravoval záležitosti společnosti s péčí řádného hospodáře. A právě funkční program compliance je v tomto směru významným důkazním prostředkem. Ukazuje, že vedení v zájmu efektivního řízení nejen delegovalo část své působnosti, ale také vytvořilo systém pravidel,

kontrol a dohledu. Program compliance proto není pouze preventivním nástrojem, ale i praktickým naplněním zákonné povinnosti a ochranou členů statutárního orgánu v situaci, kdy je jejich jednání zpětně posuzováno.

Lze podle Vás říci, že absence compliance automaticky znamená porušení povinnosti vykonávat funkci člena voleného orgánu s péčí řádného hospodáře?

Pokud dochází k delegaci výkonu působnosti statutárního orgánu, pak absence jakékoli formy systému řízení compliance rizik podle mého názoru představuje porušení povinnosti jednat s péčí řádného hospodáře. Důvod je zřejmý – už od dávných dob práva je delegace spojená s povinností dohlížet na to, jak je svěřená působnost vykonávána. Tento dohled se v moderním právu pojí i s povinností legality, tedy se zajištěním, že organizace jedná v souladu se zákonem. Pokud tedy organizace nemá nastavený žádný systém compliance a dojde k materializaci compliance rizika, jen obtížně budou členové statutárního orgánu prokazovat, že jednali s péčí řádného hospodáře.

Samozřejmě zde hraje roli i princip proporcionality. Je zřejmé, že jiné

požadavky budeme klást na malé společnosti s ručením omezeným o několika zaměstnancích a jiné na nadnárodní koncern působící po celém světě. Rozsah, robustnost a podoba programu compliance se odvíjí od velikosti organizace, od míry vertikální delegace i od povahy compliance rizik, jimž organizace čelí. Jiný systém bude potřebovat malá kavárna a jiný nadnárodní podnik působící v oblasti dodávek systémů kybernetické bezpečnosti. Klíčové však je, že v každém případě musí existovat alespoň základní mechanismus, který zajistí, že statutární orgán má nastavený adekvátní systém dohledu nad tím, že organizace jedná legálně.

Pokud jako člen voleného orgánu deleguji určitou pravomoc, jakou úlohu by měl hrát program compliance při následné kontrole této delegace?

V okamžiku, kdy jako člen statutárního orgánu deleguji správu určitých záležitostí (například nákup), stává se program compliance jedním z klíčových nástrojů následné kontroly. V podstatě jde o formu manažerského dohledu – důkazní prostředek, který ukazuje, že jsem nejen předal určité úkoly, ale zároveň nastavil systém, který mi umožňuje kontrolovat, jak jsou tyto úkoly vykonávány.

Statutární orgán deleguje proto, že není schopen či nemá kapacitu vše vykonávat osobně. Program compliance proto funguje jako „druhý pár očí“ a tam, kam sám statutár nedohlédne, nastaví útvar či mechanismus, který rizika sleduje a vyhodnocuje. Je to jakýsi „ochránce“ či pojistka, která spoludohlíží na to, zda organizace jedná v souladu s právními předpisy a interními pravidly. V tomto ohledu program compliance doplňuje též úkoly interního auditu.

Delegace v sobě vždy nese prvek důvěry – statutární orgán věří, že osoba

či útvar svěřený úkol zvládne. Bez této důvěry by delegace ani nebyla s požadavky péče řádného hospodáře souladná (tzv. *lege artis*). Současně však platí, že důvěra nesmí být neomezená a slepá, neboť musí být doprovázena kontrolou. A právě program compliance tuto kontrolní funkci naplňuje – poskytuje statutárovi dílčí nástroje, aby mohl v praxi dostát své povinnosti dohlížet nad tím, jak jsou svěřené působnosti vykonávány a jak jsou compliance rizika dané organizace ošetřována.

Co říká aktuální česká právní úprava a judikatura k odpovědnosti za nastavení kontrolních mechanismů?

Česká právní úprava ani judikatura se zatím přímo nezabývají otázkou, zda absence programu compliance automaticky znamená porušení povinnosti člena statutárního orgánu jednat s péčí řádného hospodáře. Přesto však lze z rozhodovací praxe vyvodit několik jasných závěrů.

Zaprvé, konstantní judikatura zdůrazňuje, že rezignace na plnění vlastních povinností zakládá porušení péče řádného hospodáře. Pokud má statutární orgán povinnost dohlížet nad tím, jak jsou záležitosti společnosti spravovány, ale nezavede žádný systém kontroly, pak tím fakticky rezignuje na výkon svých kontrolních povinností. V takovém případě se posuzuje, zda vznikla společnosti újma a zda existuje příčinná souvislost mezi porušením povinnosti a škodlivým následkem.

Zadruhé, české soudy opakovaně zdůrazňují, že systém kontroly musí být nejen formálně zaveden, ale musí být také funkční. Nestačí tedy existence programu compliance „na papíře“, musí být patrné i jeho reálné prosazování v praxi.

Za třetí, členy volených orgánů zpravidla tíží důkazní břemeno ohledně skutečnosti, zda jednali s péčí řádné-

Jan Lasák je partnerem advokátní kanceláře Kocián Šolc Balaščík. Ve své praxi se specializuje na obchodní korporace, postavení členů volených orgánů, koncernové právo a transakce typu fúzí a akvizic. Dlouhodobě propojuje akademickou, publikační a praktickou činnost – je autorem řady odborných publikací a pravidelně přednáší odborné veřejnosti.

Ve své kariéře se aktivně podílí na rozvoji právní teorie i praxe v oblasti korporátního práva. Působí na Katedře obchodního práva Právnické fakulty Masarykovy univerzity a současně vyučuje právo obchodních korporací na Právnické fakultě Univerzity Palackého. Je členem redakčních rad časopisů *Jurisprudence* a *Obchodní právo* a v současnosti zastává pozici výkonného ředitele CIOD (*Czech Institute of Directors*), který prosazuje moderní standardy správy a řízení společností v České republice.

Jan vystudoval právo a evropská studia na Masarykově univerzitě v Brně; titul LL.M. získal na Columbia Law School v New Yorku.

ho hospodáře. Nestáčí pouze tvrdit, že kontrolní mechanismy byly nastaveny, ale je třeba mít uchované záznamy a důkazy o jejich skutečném fungování, kte-

ré je v případě potřeby možné předložit orgánům veřejné moci.

Compliance „na papíře“ versus compliance v praxi

Setkáváte se ve své praxi s případy, kdy je compliance sice formálně zavedená, ale fakticky nefunguje? V čem takový systém obvykle selhává?

Ano, ve své praxi se s tímto skutečně setkávám. A někdy dokonce i v extrémní podobě, kdy organizace vytvářejí systém compliance zpětně, tedy až ve chvíli, kdy čelí trestnímu stíhání. Teprve tehdy začnou členové statutárního orgánu spěšně připravovat dokumentaci, aby měli vyšetřovatelům či soudu co předložit a mohli tvrdit, že „systém tu přece byl vždy“. Takový přístup je samozřejmě naprosto nefunkční a mnohdy působí spíše jako účelová obrana než jako reálný nástroj řízení compliance rizik.

Pokud ale pomineme tyto extrémy, nejčastější příčinou selhávání compliance je především postoj vedení. Pokud management nevěří, že má compliance

smysl, pak zůstane jen na papíře. Pokud vedení považuje compliance za zbytečnou překážku podnikání, nemůže být výsledkem nic jiného než formální „odškrtávání“ povinností. Tón shora je tedy zásadní, bez jasné podpory vedení se systém zpravidla nikdy nestane funkčním.

Velkou roli hraje také samotná osoba pověřená výkonem compliance. Pokud je to jen pracovní úkol, který dotyčný „nějak plní“, lze jen těžko čekat, že systém bude živý a důvěryhodný. Naopak, pokud má *compliance officer* potřebné zázemí, a hlavně osobní přesvědčení, dokáže fungování celého systému významně ovlivnit.

Třetím faktorem je firemní kultura. Compliance se často potýká s tím, že je vnímána jako „brzda byznysu“ a její zástupci jako ti, v pracovním kolektivu,

nejméně oblíbení. I proto je důležité, aby kultura vycházela od vedení a podporovala vnímání compliance jako přirozené součásti řízení organizace, nikoli jako přítěže.

Selhávání pak bývá i v praktických rovínách – nedostatečný rozpočet, chybějící personální kapacity, nebo naopak procesní nedotaženost, kdy se rizika sice identifikují, ale dále se nesledují, nevyhodnocují a při jejich naplnění se nijak neřeší. Výsledkem je pouhé formální cvičení – etický kodex existuje, pravidla jsou na papíře, ale nikdo je skutečně neaplatňuje.

Je dobré připomenout, že před patnácti či dvaceti lety by možná takové „papírové“ řešení stačilo. Dnes je to ale hazard – mění se postoj orgánů veřejné moci a nelze už spoléhat na to, že formální existence dokumentu bude považována za dostatečnou. Program compliance musí být živý, funkční a přiměřený rizikům, kterým daná organizace čelí.

Jak se podle aktuální soudní praxe hodnotí povinnost členů statutárních orgánů reagovat na vzniklé compliance riziko? Můžete uvést konkrétní příklad?

Soudní praxe dnes velmi pečlivě sleduje, jak statutární orgány reagují na vzniklá compliance rizika. Nejde tedy jen o to, zda byl systém formálně nastaven, ale zda v okamžiku, kdy se riziko materializovalo, vedení organizace adekvátně zareagovalo. Právě reakce, či naopak absence potřebné reakce, je totiž ukazatelem, zda a do jaké míry je program compliance funkční.

Podle míry a kvality reakce soudy posuzují, zda statutární orgán naplnil svou povinnost jednat s péčí řádného hospodáře. Pokud vedení riziko ignoruje, pak fakticky na dohled nad záležitostmi organizace rezignuje. Platí zde jednoduché pravidlo, pokud vidím problém a ne-

reaguji, nesu odpovědnost stejně, jako bych se na něm přímo podílel. Dante Alighieri ve své Božské komedii píše, že „nejtemnější místa v pekle jsou vyhrazena těm, kteří zachovávají nestrannost v časech morální krize“, a tato myšlenka dobře vystihuje i logiku dnešní praxe.

Ilustrativním příkladem je kauza *Die-selgate*. Když u Volkswagenu začaly přicházet první signály (tzv. „red flags“), organizace musela reagovat. To, jak rychle a jakým způsobem byla reakce provedena, se stalo jedním z klíčových měřítek, zda systém compliance fungoval, nebo selhal. Stejná logika by platila i v situaci, kdy by například obchodní zástupci upláceli lékaře. Pokud statutární orgán na takové signály nereaguje, dává tím najevo, že praxi toleruje, a nese odpovědnost stejně jako ti, kdo se na protiprávním jednání podílejí přímo.

Jak by měl člen statutárního orgánu postupovat, pokud u jednoho ze svých kolegů zjistí podezření na neetické či nezákonné jednání?

V českém prostředí je tato otázka obzvláště citlivá. Většina našich společností má koncentrovanou vlastnickou strukturu, často s jediným či ovládajícím akcionářem. Členové statutárních orgánů pak bývají jeho „nominanty“, mnohdy i blízcí známí či přátelé. Vzniká tak tzv. strukturální sepjetí, které v praxi komplikuje schopnost nezávisle reagovat na podezření z neetického či nezákonného jednání. Situace, kdy je člen představenstva dlouholetým známým nebo spolupracovníkem hlavního akcionáře, vytváří tlak a svádí k tomu, aby byla rizika přehlížena, zejména pokud jejich tolerování přináší akcionáři prospěch.

To však nic nemění na povinnostech vyplývajících z právních předpisů. Podle českého práva i judikatury platí, že pokud se materializuje compliance riziko a statutární orgán nereaguje, porušuje

tím povinnost jednat s péčí řádného hospodáře. Nečinnost je důkazem toho, že systém dohledu není funkční. Reagovat je tedy nejen otázkou etiky, ale i právní povinnosti.

V podnikatelské praxi pak vyvstává složitá otázka intenzity reakce. Na jedné straně je nutné zachovat majetek společnosti a chránit její hodnotu – přílišná medializace případu může poškodit reputaci, odradit investory či zákazníky, a dokonce vyvolat regulační zásahy. Na druhé straně nečinnost není možností. Proto je třeba hledat rovnováhu – reakce musí být přiměřená závažnosti prohrěšku. V některých případech postačí výtka, jindy je na místě odvolání, „degradace“, vymáhání škody nebo dokonce soudní spor. Rozdíl je samozřejmě i mezi jednáním z nedbalosti a jednáním úmyslným.

Neexistuje jednotný recept, neplatí zde „*one size fits all*“. Každý případ vyžaduje pečlivé zhodnocení povahy porušení, dopadů na společnost a nastavení firemní kultury. Jedno je ale jisté, reakce musí přijít vždy. I kdyby šlo jen o formální krok, absence jakékoli reakce je v rozporu s povinností řádného výkonu funkce a může být vykládána jako tichá tolerance škodlivého jednání.

Kde podle Vás leží hranice mezi loajalitou vůči kolegovi a povinností „chránit“ organizaci?

Z právního hlediska je hranice jasná – člen statutárního orgánu je povinen sledovat nejlepší zájem společnosti.

Loajalita ke kolegovi může být lidsky pochopitelná, ale nikdy nesmí být přiznaným motivem výkonu funkce. Jinými slovy, i když se jedná o blízkého spolupracovníka, jednání členů statutárního orgánu musí být vždy loajální především vůči organizaci.

Otázka, zda člen voleného orgánu sleduje nejlepší zájem společnosti nebo vlastníka, je v praxi složitější. Teorie říká, že prioritou je zájem společnosti, i když se často obě roviny překrývají. V každém případě však platí, že i loajalita vůči kolegovi musí být posuzována optikou toho, zda je v souladu s obhajitelným zájmem organizace.

To se může stát i v těžkých lidských situacích. Pokud například dlouholetý kolega po dvaceti letech „ujede“ a dopustí se pochybení, je třeba se ptát, jaký signál vyšle reakce dovnitř organizace. Bude tolerance jednorázového selhání vnímána jako projev lidskosti a posílení kultury, nebo naopak jako rezignace na pravidla? Péče řádného hospodáře je vždy otázkou vyvažování různých zájmů a odpověď nikdy není paušální.

Smyslem nápravných opatření přitom není primárně trestat. Hlavním cílem by měla být snaha poučit se, napravit chyby a zabránit jejich opakování. V některých případech je přísnější zásah samozřejmě nezbytný, ale obecně by compliance neměla být vnímána jako nástroj sankcí. Jejím smyslem je rozvíjet organizaci, posouvat ji kupředu a dělat ji lepší.

Etika, reputace a dlouhodobá udržitelnost

Jak vnímáte rozdíl mezi nelegálním a neetickým jednáním a které z nich podle Vás české podnikatele více ohrožuje?

Nelegální jednání má jasný právní rámec a pokud se ho člen statutárního

orgánu dopustí, nebo na něj nedostatečně dohlídí, může tím porušovat povinnost jednat s péčí řádného hospodáře. U neetického jednání je situace složitější, nemusí nutně znamenat porušení zákona ani péče řádného hospodáře,

přesto může mít pro organizaci závažné následky.

Z mé zkušenosti je české prostředí paradoxně poměrně tolerantní k dílčím nelegálním jednáním. Náhodilé porušování předpisů bývá někdy vnímáno jako přirozená součást podnikání a přílišnou pozornost často nezbudí. Naopak neetické jednání se dnes v mnoha případech ukazuje jako ještě závažnější compliance riziko, a to zejména kvůli jeho reputačním dopadům. Etika stojí na systému sdílených hodnot a její porušení může zasáhnout širší rámec než jen samotné dodržování právních předpisů.

Ilustrativní je kauza „Brašnářství Tlustý“, které ne tak dávno spustilo emotivní kampaň upozorňující na v zásadě bezprostřední riziko úpadku. To na sociálních sítích zvedlo vlnu solidarity a rychlý nárůst objednávek. Když se však následně ukázalo, že situace nebyla tak dramatická, jak společnost prezentovala, vyvolalo to obrovskou negativní reakci veřejnosti. Nešlo o nelegální marketing, ale o krok, který veřejnost vyhodnotila jako neetický, a dopad na reputaci byl okamžitý.

Díky sociálním sítím se navíc rychlost šíření informací znásobila. Spolu s ní i dopady neetického jednání. Nejde už jen o etiku samotného podnikání, ale i o osobní jednání těch, kdo organizaci zastupují. Proto lze říct, že zatímco z právního hlediska představuje větší riziko nelegální jednání, v české praxi dnes podnikatele často více ohrožuje právě jednání neetické. Jeho následky se totiž mohou projevit rychleji, plošněji a s mnohem větší intenzitou, než by tomu bylo před dvaceti lety.

Vnímáte posun v tom, jak dnes veřejnost i byznys reagují na reputační rizika? A jak se k nim staví sami podnikatelé?

V posledních letech vnímám výrazný posun v tom, jak veřejnost i podnikatelský sektor reagují na reputační rizika. Nadnárodní koncerny působící v České republice k nim přistupují s velkou citlivostí – dobře si uvědomují, že lokální problém by mohl eskalovat na globální úroveň a poškodit celý koncern. Proto se snaží minimalizovat jakékoli reputační dopady a postupují v těchto situacích velmi obezřetně.

Rozdíl je pochopitelně mezi nadnárodními koncerny a čistě lokálními organizacemi, ale i u těch druhých lze pozorovat změnu. Roste povědomí, že reputační rizika spojená s neetickým jednáním mohou mít přímý dopad na hodnotu společnosti. Zjednodušeně řečeno – reputace se promítá do peněz. A jakmile je riziko ekonomicky měřitelné, stává se pro podnikatele mnohem citlivějším tématem.

Významným faktorem jsou zmíněné sociální sítě, které zesilují rychlost a dosah šíření informací. Jakmile se objeví neetické jednání, dopad na pověst organizace může být okamžitý a plošný. To přimělo podnikatele k větší obezřetnosti – nejen v samotném nastavení pravidel, ale i v přípravě krizových scénářů. Ostatně i rostoucí poptávka po službách v oblasti krizové komunikace ukazuje, že citlivost vůči reputačním rizikům se výrazně zvyšuje.

Z mého pohledu je to jednoznačně pozitivní trend. Ukazuje, že podnikatelské prostředí si uvědomuje, že etika a reputace nejsou „měkká“ témata, ale že jde o reálné obchodní riziko, se kterým je třeba aktivně pracovat.

Měl by být podle Vás důraz na etické podnikání nedílnou součástí compliance agendy nebo je to spíše „něco navíc“?

Historicky byla compliance spojována především s legitimitou, tedy s povinnos-