

T A

Č R

MANUÁL

Snížení administrativní náročnosti MSP v ČR

Stabilizace a rozvoj malých a středních podniků
ve venkovském prostoru

TL01000349



Autoři:

Ing. Iveta Kmecová, PhD.

Mgr. Stanislav Bílek

Recenzenti:

doc. PaedDr. Ing. Roman Hrmo, PhD., MBA, ING-PAED IGIP (Vysoká škola DTI, s. r. o.)

Mgr. Jana Sadloňová (Právní poradenství v Prešově)

Snížení administrativní náročnosti MSP v ČR

Manuál vznikl v rámci projektu č. TL01000349, názvem „Stabilizace a rozvoj malých a středních podniků ve venkovském prostoru, který je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci programu Éta.

Publikace neprošla redakční úpravou, za její obsah odpovídá autor.

© VŠTE v Českých Budějovicích, 2020

ISBN 978-80-7468-162-2 (print)

ISBN 978-80-7468-163-9 (pdf)

Obsah

Úvodní slovo	1
1 Teoretické vymezení problematiky	3
2 Cíle zpracování manuálu.....	8
3 Metodická část manuálu	11
3.1 Opatření v oblasti agendy využívání informačních systémů, databází, aplikací a software .	11
3.2 Opatření v oblasti agendy smluvní a mimosmluvní dokumentace podnikatele	16
3.3 Opatření v oblasti agendy pracovně právní a bezpečnosti práce	26
3.4 Prevence jako nástroj k snižování administrativních nákladů firmy	34
4 Algoritmus manuálu	38
5 Příklady praktického využití manuálu v podnikové praxi	39
5.1 Příklad z agendy využívání informačních systémů, databází, aplikací a software.....	39
5.2 Příklad z agendy smluvní a mimosmluvní dokumentace podnikatele	39
5.3 Příklad z agendy pracovně právní a bezpečnosti práce.....	40
5.4 Příklad z agendy Prevence jako nástroj k snižování administrativních nákladů firmy	41
6 Očekávané přínosy plynoucí z využití manuálu.....	43
7 Shrnutí	44
8 Závěr	46
Klíčové pojmy	47
Představení autorů.....	48

T

A

Projekt TL01000349 „Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru“

je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci programu Éta

Č

R

Úvodní slovo

Snižování administrativní zátěže náročnosti je cesta, jak podpořit podnikání malých a středních podniků (MSP), které tvoří 99,8 % podnikatelské sféry v České republice (ČR). Navzájem se přesvědčujeme, že prostor pro snižování administrativy je podle podnikatelů stále velký. V 21. století je nepochopitelné, že podnikatelé musí v elektronické podobě odesílat desítkám úřadů formuláře do více míst, že nesdílí jednu funkční databázi a že úřady nejsou vzájemně dostatečně propojeny. Podnikatelé nemohou pracovat proto systematicky, efektivně a zdlouhavá administrace úkolů tak časově narušuje jejich podnikatelskou činnost.

Které oblasti z legislativně-právního prostředí a administrativy, MSP nejvíce zatěžují? Jak tuto problematiku řešit, co podnikatelům doporučit, aby mohli pracovat efektivně a nebyli přitom příliš administrativně zatíženi? Podaří-li se nám stávající agendu pro administrativu podnikatelům zjednodušit, navrhnout systematické kroky, které vedou k snížení administrativní zátěže, výrazně podpoříme podnikání a posilíme ekonomiku.

V první řadě by se měla změnit úloha státu v podpoře podnikání, protože administrativní zatížení českých MSP je dlouhodobě kritizováno. Především malé podniky na venkově a v menších městech jsou zavaleny administrativními povinnostmi na úkor svého podnikání. Administrativu samozřejmě není možné eliminovat úplně, ale také záleží na tom, do jaké míry stát nabízí podnikům pomocnou ruku při plnění jejich povinností.

Tento manuál nevznikl samovolně. Prvotní inspiraci pro koncipování manuálu jsme získali po realizaci dotazníkového průzkumu zaměřeného na oblast legislativně-právní a administrativní zátěž MSP. Výzkumný vzorek tvořilo 175 malých a středních podniku (MSP) z České republiky. Především jsme se utvrdili v tom, že je potřebné se problematikou administrativní zátěže MSP zabývat.

Cílem manuálu není navrhnout novou legislativu. Proto se autoři manuálu snaží najít právní instituty, které podnikatelé mohou za stávajícího legislativního stavu pozitivně využít ve svůj prospěch a v důsledku toho alespoň snížit administrativní náročnost svého podnikání nebo jí předcházet. Manuál v teoretické části za použití dat z dotazníkového šetření naznačuje, které klíčové oblasti legislativy by měly doznat změn (opatření v jednotlivých agendách vedoucí ke zjednodušení administrativy podnikatelům), a tím by mělo dojít ke zlepšení situace a v značné míře k nápomoci podpoře podnikání. Na druhou stranu cílem manuálu není tyto legislativní návrhy formulovat, ale naopak nalézt opatření právního charakteru, které za současného stavu podnikatelům pomohou. Vzhledem k tomu se manuál zaměřuje na administrativní náročnost jako takovou v širším slova smyslu, jelikož samotná administrativní zátěž vůči orgánům veřejné moci je možné snížit především prostřednictvím legislativních změn. Manuál cílí tedy jak na snižování administrativních nákladů, tak na administrativní zátěž. Je koncipován do jednotlivých oblastí, které zahrnují soubor opatření na snížení administrativní náročnosti podnikání. Mezi nejdůležitější oblasti, které manuál upravuje, patří: návrhy opatření v oblasti agendy využívání informačních systémů, databází, aplikací a software; opatření v oblasti agendy smluvní a mimosmluvní dokumentace podnikatele; opatření v oblasti agendy pracovní právní a bezpečnosti práce. Klíčovým tématem manuálu je zásada prevence a předcházení vzniku administrativních nákladů tam, kde vznikat nemusí ani za současné legislativy.

Iveta Kmecová
Stanislav Bílek

1 Teoretické vymezení problematiky

První informace pro koncipování manuálu jsme získali z realizovaného dotazníkového průzkumu. Z dotazníkového šetření provedeného v rámci projektu TL01000349 Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru, mohou autoři využít některá získaná data, statistiky a částečně též okruh oblastí, ve kterých podnikatelé spatřují zvýšenou administrativní náročnost.

Administrace dotazníku byla provedena v průběhu roku 2019. Získaný soubor dat byl podroben jednoduché i vícenásobné statistické analýze prostřednictvím matematicko-statistických metod. Strukturu výzkumného vzorku zobrazuje tabulka 1.

Tabulka 1: Struktura výzkumného vzorku

Podniky podle počtu zaměstnanců – evidenční počet		
Podniky podle počtu zaměstnanců	Absolutní četnost	Relativní četnost
Mikropodniky (0–9 zaměstnanců)	50	28,57 %
Malé podniky (10 až 49 zaměstnanců)	48	27,43 %
Střední podniky (50 až 249 zaměstnanců)	77	44 %
Celkem	175	100 %
Podniky podle sektorového zaměření		
Podniky podle sektorového zaměření	Absolutní četnost	Relativní četnost
Primární sektor	8	4,73 %
Sekundární sektor	63	37,28 %
Terciární sektor	98	57,99 %

Zdroj: vlastní výzkum (Kmecová a Bílek, 2020).

Dotazníkové šetření u 175 MSP přineslo následující poznatky:

- **Administrativní náročnost podnikání**

Tabulka 2: Administrativní náročnost – přehledová tabulka v relativní četnosti

Název otázky	Škála náročnosti				Relativní četnost
	1 malá	2 střední	3 velká	4 nepřiměřená	počet MSP [%]
Jak hodnotíte administrativní náročnost podnikání	2,65	18,54	49,01	29,80	86,29
Absence databáze formulářů pro veřejnou správu	3,47	27,73	50,29	18,50	98,86
Absence úplného funkčního informačního systému veřejné správy vůči podnikatelům	6,32	27,01	42,53	24,14	99,43

Zdroj: vlastní výzkum.

Tabulka 2, ukazuje, jak MSP hodnotí administrativní náročnost podnikání, která může mít nepříznivý vliv a dopad na ekonomickou výkonnost podniku. Z tabulky je patrné, že pro cca 79 % podniků se jeví administrativní náročnost podnikání jako velmi vysoká až nepřiměřená, přičemž 49 % podniků označilo administrativní náročnost podnikání hodnotou 3, což znamená vysokou náročnost; jako extrémně nepřiměřenou spatřuje potom administrativní náročnost 29,80 % respondentů. Jen 21 % podniků míní, že administrativní náročnost podnikání je přiměřená.

Z výsledků je zřejmé, že bezmála 69 % MSP pokládá absenci jednotné databáze formulářů pro veřejnou správu za velmi nebo nepřiměřeně administrativně náročnou záležitost. Z nich považuje 50 % tuto skutečnost za administrativně velmi náročnou a dalších 18,50 % podniků dokonce za nepřiměřenou náročnou. Pouze 3,47 % podniků v tomto problému nevidí vůbec a pro necelých 28 % toto znamená střední administrativní náročnost.

Tabulka 2 dále ukazuje, jak vnímají podniky absenci úplného informačního systému veřejné správy, respektive jakou administrativní náročnost toto pro ně představuje. Z tabulky je zřejmé, že pro bezmála 67 % podniků představuje absence úplného funkčního informačního systému velkou až nepřiměřenou administrativní náročnost. Pouze pro cca třetinu podniků jeho absence představuje střední/nízké administrativní zatížení.

Následující tabulka 3 zobrazuje seznam úřadů, jejichž agenda, dle vyjádření MSP, podniky nejvíce zatěžuje. MSP mohli označit 5 úřadů.

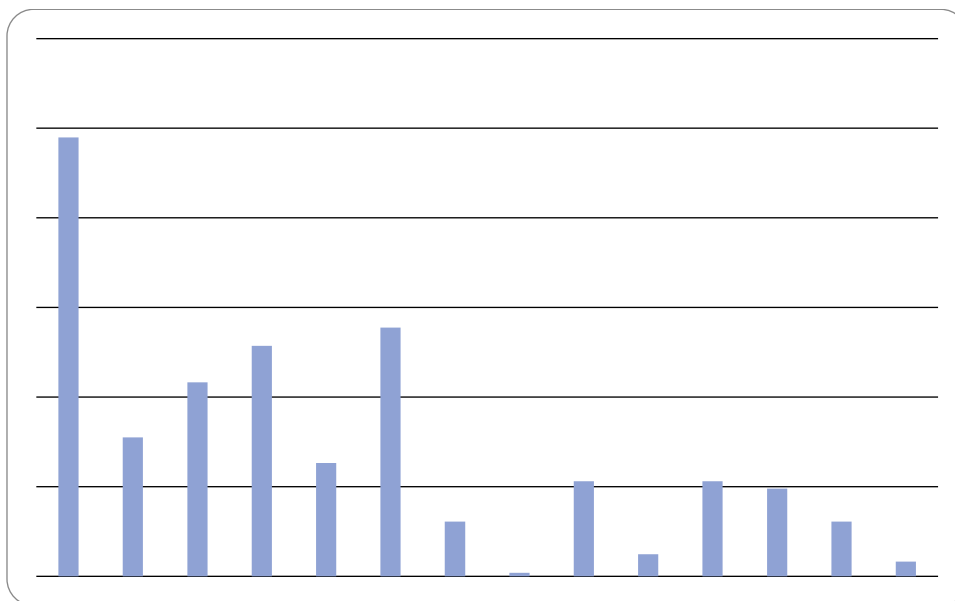
Tabulka 3: Úřady, s kterými MSP aktivně komunikují a jejichž agenda jich nejvíce zatěžují

Název úřadů	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Finanční úřad	120	24,49%
Statistický úřad	38	7,76%
Bankovní instituce	53	10,82%
OSSZ	63	12,86%
Úřad práce	31	6,33%
Zdravotní pojišťovny	68	13,88%
Živnostenský úřad	15	3,06%
Zemědělský úřad	1	0,20%
Stavební úřad	26	5,31%
Silniční správní úřad	6	1,22%
Celní úřad	26	5,31%
Krajský úřad	24	4,90%
Kontrolní úřad	15	3,06%
Jiné	4	0,82%
Celkem odpovědí	490	100%

Zdroj: vlastní výzkum.

Z Tabulky 3 a Grafu 1, je zřejmé, že nejvíce zatěžující je pro MSP agenda ve vztahu k finančnímu úřadu (24,49 %). Druhým úřadem, jehož agenda zatěžuje MSP nejvíce, jsou zdravotní pojišťovny (13,88 %), třetím nejvíce zatěžujícím úřadem z pohledu MSP je OSSZ (12,86 %).

Graf 1: Grafické znázornění – Úřady, s kterými MSP komunikují nejvíce a jejichž agenda je zatěžuje



Zdroj: vlastní výzkum.

- **Administrativní zátěž ve vztahu k daňovým povinnostem aj.**

Tabulka 4: Administrativní zátěž – přehledová tabulka v relativní četnosti

Název otázky	Škála				Relativní četnost počet MSP [%]
	1 nízká zátěž	2 přijatelná zátěž	3 vysoká zátěž	4 nepřiměřená zátěž	
Daňová evidence – daň z příjmu	6,32	39,66	36,78	17,24	99,43
Daňová evidence – DPH	6,40	29,07	41,86	22,67	98,29
Sociální zabezpečení	6,98	41,28	37,79	13,95	98,29
Zdravotní pojištění	7,69	38,46	39,64	14,20	96,57
Schvalovací procesy	10,40	19,08	32,37	38,15	98,86

Zdroj: vlastní výzkum.

Jak ukazuje Tabulka 4, u více než poloviny podniků v sektoru MSP, představuje daňová evidence vysokou až nepřiměřenou administrativní zátěž. U daně z příjmů je tomu tak u cca 54 % podniků, u DPH dokonce ještě více, a to u více než 64 % podniků. Agendu spojenou se sociálním zabezpečením a také zdravotním pojištěním hodnotili jako vysoce až nepřiměřeně zatěžující více než polovina podniků. U zdravotního pojištění toto uvádělo téměř 54 % podniků a u sociálního zabezpečení cca 52 % podniků. Různé schvalovací procesy (získání povolení) představovali pro většinu podniků rovněž vysokou až nepřiměřenou administrativní zátěž, konkrétně se jedná o 70,52 % MSP.

- **Zákoník práce a zaměstnanecká agenda**

Tabulka 5: Zákoník práce, zaměstnanecká agenda – přehledová tabulka v relativní četnosti

Název otázky	Škála				Relativní četnost počet MSP [%]
	1 nízká zátěž	2 přijatelná zátěž	3 vysoká zátěž	4 nepřiměřená zátěž	
Informační a oznamovací povinnosti podle Zákona o zaměstnanosti	19,30	22,22	37,43	21,05	97,71
Využití vnitropodnikového softwaru v pracovní a mzdové agendě	15,70	49,42	28,65	5,23	98,29

Zdroj: vlastní výzkum.

Z Tabulky 5 můžeme vidět, že informační a oznamovací povinnosti podle Zákona o zaměstnanosti, jsou MSP vnímány jako vysoká až nepřiměřená zátěž, což uvedlo 58,48 % podniků. Využití vnitropodnikového softwaru v pracovní a mzdové agendě a elektronizace a digitalizace procesů představuje vysokou až nepřiměřenou administrativní zátěž pro více než třetinu MSP (33,88 %). Pro cca 65 % podniků toto představuje přiměřenou nebo spíše nízkou administrativní zátěž.

- **Standardy, normy, směrnice, technologické požadavky**

Tabulka 6: Standardy, normy, směrnice, technologické požadavky – přehledová tabulka v relativní četnosti

Název otázky	Škála				Relativní četnost počet MSP [%]
	1 nízká zátěž	2 přijatelná zátěž	3 vysoká zátěž	4 nepřiměřená zátěž	
Standardy	5,88	43,53	38,82	11,77	97,14
Normy	5,26	31,00	46,78	16,96	97,71
Směrnice	7,60	36,84	37,43	18,13	97,71
Specifické technologické požadavky	7,06	27,64	44,12	21,18	97,14

Zdroj: vlastní výzkum.

Tabulka 6 ukazuje, jak MSP hodnotí náročnost specifických požadavků – standardů, norem, směrnic a technologických požadavků v odvětví, ve kterém provozují svou podnikatelskou činnost. Napříč všemi odvětvími lze konstatovat, že ve všech těchto zkoumaných oblastech jsou vnímány více než polovinou podniků nároky spíše jako vysoce až nepřiměřeně zatěžující. U technologických požadavků je to 65,3 %, u norem 63,74 %, u směrnic 55,56 % a u standardů 50,58 %.

- **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

Tabulka 7: Bezpečnost a ochrana zdraví při práci – přehledová tabulka v relativní četnosti

Název otázky	Škála				Relativní četnost počet MSP [%]
	1 nízká zátěž	2 přijatelná zátěž	3 vysoká zátěž	4 nepřiměřená zátěž	
Položka					
Péče o zaměstnance	9,30	25,58	33,72	31,40	98,29
Administrace rizik práce	11,11	33,92	38,01	16,96	97,71
Administrace a zajištění podmínek vhodného pracovního prostředí	11,11	28,07	37,43	23,39	97,71

Zdroj: vlastní výzkum.

Tabulka 7 sumarizuje názory MSP na administrativní náročnost v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Administrativní zatížení v oblasti péče o zaměstnance, administrace rizik a administrace a zajištění podmínek vhodného pracovního prostředí považuje za vysoce až nepřiměřeně zatěžující více než polovina všech oslovených podniků. V oblasti péče o zaměstnance toto uvedlo 65,12 % podniků, v oblasti administrace rizik 54,97 % a v oblasti zajištění podmínek vhodného pracovního prostředí 60,82 %.

- **Agenda k ochraně spotřebitele**

Tabulka 8: Agenda k ochraně spotřebitele – přehledová tabulka v relativní četnosti

Název otázky	Škála				Relativní četnost počet MSP [%]
	1 nízká zátěž	2 přijatelná zátěž	3 vysoká zátěž	4 nepřiměřená zátěž	
Položka					
Administrace	12,35	40,00	34,12	13,53	97,14
GDPR agenda	8,09	25,43	36,42	30,06	98,86

Zdroj: vlastní výzkum.

Tabulka 8 ukazuje názor MSP na náročnost agendy spojené s ochranou spotřebitele. Z grafu je zjevné, že především agendu spojenou s GDPR považují MSP za vysoce a nepřiměřeně zatěžující. Toto uvádí 66,48 % MSP. Rovněž vysoce až nepřiměřeně náročná se jeví takřka polovině MSP (konkrétně 47,65 %) i agenda spojená s vyřizováním reklamací.

Na základě výsledků dotazníkového šetření lze konstatovat, že administrativní náročnost podnikání je pro většinu MSP velmi až nepřiměřeně náročná, a to pro takřka 79 % podniků.

Závěrem lze konstatovat, že jednotlivé výše uvedené položky kritizované podnikateli nelze řešit bez legislativních změn. Proto manuál cílí na ty instituty, které může podnikatel využít za stávající situace, ty však bohužel zdaleka nestačí pokrýt problémové oblasti vyplývající z dotazníkového šetření.

2 Cíle zpracování manuálu

Vycházejí z Metodických pokynů pro měření administrativní zátěže Ministerstva průmyslu a obchodu a mezinárodního standardního nákladového modelu (Standard Cost Model) se administrativní zátěží rozumí „ta část administrativních nákladů, kterou podniky nebo podnikatelé vynakládají pouze proto, že jim to nařizuje regulace. Administrativní zátěž je tedy podmnožinou administrativních nákladů, neboť administrativní náklady zahrnují i ty činnosti, které by podniky zajišťovaly, kdyby byla regulace odstraněna.“

Tento manuál cílí jak na snižování administrativních nákladů, tak na administrativní zátěž. Administrativní náklady rozlišujeme jednorázové a opakující se. Společné těmto dvěma typům nákladů je to, že se vyskytují v souvislosti s určitou danou situací firmy, odtud označení situačně-určené náklady. Takovéto náklady se obvykle váží k zahájení činnosti nebo k expanzi firmy. Opakované náklady zahrnují ty, které se opakovaně vyskytují na úrovni celé ekonomiky.

Individuální firma může být zatížena určitými administrativními náklady jednou ročně nebo ještě méně často, nicméně na úrovni ekonomiky jako celku se tyto náklady opakují. Administrativní náklady vynakládá podnikatel ve vztahu k interním profesním skupinám, ve formě režijních nákladů svých zaměstnancům a nákladům ve vztahu k outsourcovaným činnostem, které pro podnikatele externě vykonávají třetí odborně způsobilé subjekty.

Mezi formy řešení a snižování administrativních nákladů a administrativní zátěže náleží organizační opatření, opatření právního (smluvního i mimosmluvního) charakteru, opatření v oblasti personálního zabezpečení, opatření v rámci externí spolupráce, využívání informačních systémů a software a v účasti v profesních komorách. Opomenout nelze ani přístup některých podnikatelů k administrativní zátěži spočívající ve vědomém porušení platné legislativy a kalkulací nákladů na případné budoucí sankce uložené orgány veřejné moci.

Následující tabulka 9 zobrazuje přehled administrativní činnosti ve vztahu k časové náročnosti.

Tabulka 9: Klasifikace administrativních činností dle průměrného času na 1 člověka (den/rok)

Administrativní činnost	Průměrný čas * [hodina/rok] na 1 člověka	Průměrný čas „T“ ** [hodina/prac. den/1 zaměstnanec] pro výpočet zátěže
1. Seznámení s IP	56	0,22
2. Získávání informací	66	0,26
3. Vyhodnocení	58	0,23
4. Kalkulace	198	0,78
5. Prezentace číselných údajů	47	0,19
6. Kontrola	36	0,14
7. Opravy	27	0,11
8. Popis	27	0,11
9. Vyrovnání/úhrada	39	0,15
10. Interní porady	45	0,18
11. Externí porady	37	0,15
12. Úřední kontroly	25	0,10
13. Opravy chyb zjištěných úřady v průběhu kontroly	26	0,10
14. Školení k aktualizaci zákonných požadavků	27	0,11
15. Kopírování, distribuce, zakládání atd.	46	0,18

16. Hlášení/předložení informace	60	0,24
Celkem	820	3,241

Zdroj: modifikované dle Gfk s.r.o., propočty MPO.

Cílem zpracování tohoto manuálu je podat přehled vybraných opatření v oblasti práva nebo s právem souvisejících, které by ve svém souhrnu nebo přijetím alespoň některých z nich, měly dopomoci podniku ke snížení administrativních nákladů a zátěže ve vztahu k orgánům veřejné moci, zákazníkům, smluvním partnerům a zaměstnancům, aniž by docházelo k porušení nebo obcházení platné legislativy. Z dotazníkového šetření provedeného v rámci projektu TL01000349 Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru, TA ČR – program Ěta, mohou autoři využít některá získaná data, statistiky a částečně též okruh oblastí, ve kterých podnikatelé spatřují zvýšenou administrativní náročnost.

Cílem pak je v kombinaci s vlastními praktickými znalostmi v oblasti práva a legislativy, navrhnout v sledovaných agendách některá praktická řešení na odstranění administrativních nákladů a zátěží malého a středního podniku. V tomto smyslu přistupujeme k věci v širším slova smyslu, tedy naším cílem je navrhnout některá řešení, která mají ušetřit nejen současné administrativní výdaje podniku, resp. ty které při činnosti podniku aktuálně vznikají, ale zaměřit se i na budoucí administrativní zátěž a výdaje, kterým je dobré předcházet.

Systematicky k záležitosti přistupujeme tak, že administrativní náklady a zátěže lze i za současné legislativy snižovat kombinací opatření organizačních, personálních, obchodně smluvních, vnitropodnikových (interních), ve vztahu k třetím osobám-zákazníkům, obchodním partnerům, zaměstnancům i orgánům veřejné moci, a kombinací těchto opatření předcházet vzniku budoucí administrativních nákladů a zátěže nebo alespoň vytvořit předpoklady pro jejich budoucí snížení. Autoři upozorňují i na vhodnost využívání vhodného softwarového vybavení, různých informačních rejstříků a databází, účasti v profesních a jiných zájmových komorách a asociací podnikatelů.

S ohledem na aktuální legislativu nelze zcela vyloučit administrativní náročnost podnikání ani nelze beze zbytku pokrýt všechny oblasti, které by si přijetí takových opatření zasloužily. Autoři zdůrazňují tu skutečnost, že vadně nastavené procesy vůči těmto subjektům přinášejí ve finále značnou administrativní náročnost (náklady i zátěž) v podobě zvýšené agendy navazujících povinností a závazků, a agendy vymáhání práv a oprávněných zájmů podniku vůči těmto osobám prostřednictvím orgánů veřejné moci se značnou administrativní zátěží (soudy, veřejná správa). Manuál je tedy jakýmsi shrnutím zásad prevence a snahy o odstraňování rizik spojených s podnikáním, které by ve finále měly snižovat administrativní náročnost podnikání vůči veřejným i soukromým subjektům. V případě agendy pracovní právní je třeba vnímat to, že zaměstnanci přispívají ke snižování administrativní zátěže podniku, ale na straně druhé sami představují administrativní zátěž, a tudíž by mělo být v zájmu podniku i interně ve vztahu k zaměstnancům nacházet a používat opatření, které administrativní zátěž v oblasti personální snižují.

Jde tedy o to najít v současné legislativě právní instituty, kterými lze administrativní náročnost podnikání snižovat. Nejde o návrhy na změnu legislativy. V některých oblastech pak jde o náznaky řešení, která jsou předmětem řešení ostatních manuálů projektu výše zmíněného. Autoři jsou si vědomi, že v řadě oblastí, která podnikatelé v dotazníku zmínili jako klíčová stran administrativní zátěže, nemohou činit konkrétní návrhy opatření bez změny v legislativě, jelikož by se jednalo o obcházení zákona. Autoři tedy cílí do těch oblastí, kde administrativu snížit lze, tyto oblasti (agendy) však zcela nekorespondují s výsledky dotazníkového šetření.

Následující kapitola bude rozdělena do několika okruhů a podokruhů tak, aby systematicky pokrývala témata, která autoři považují za podstatná.

3 Metodická část manuálu

Metodická část manuálu vybírá některá témata, v jejichž rámci autoři navrhnou podnikateli přijmout opatření, které mají vést ke snížení administrativní náročnosti podnikání přímo nebo nepřímo v rámci předcházení vzniku škod a nákladů. Autoři berou doporučená řešení jako rovnocenná s tím, že každý podnikatel musí s ohledem na specifika jeho firmy zvolit taková opatření, která mu vyhovují nebo která je schopen reálně přijmout. Přijatá opatření jsou organizačního charakteru, interního se zaměřením na používání software, databází a informačních systémů, dále obchodně smluvního charakteru, pracovně právního charakteru, vše pak viděno optikou práva a legislativy. Každý je povinen počínat si tak, aby předcházel vzniku újmy. Tato hlavní zásada se dle autorů má vztahovat v jednání podnikatele jak na jeho kroky uvnitř podniku (s dopady do majetku podnikatele) tak, navenek, aby nedocházelo k újmě třetích osob, za níž by podnikatel nesl odpovědnost.

3.1 Opatření v oblasti agendy využívání informačních systémů, databází, aplikací a software

Chcete-li jako podnikatel využívat všemožné veřejné nebo komerčně přístupné databáze, aplikace, registry a podobně, seznamte se vždy podrobně a detailně s jejich obsahem a rozsahem služeb, které nabízejí a za jako úplatu, jak často jsou aktualizovány, zda dokážou vyhovět specifickým podmínkám Vašeho podnikání. Nemá smysl, abyste komerčně využíval více informačních systémů, které se překrývají ve svých službách. Je třeba promyslet jejich kombinaci, a hlavně nutnost pro vaše každodenní podnikání. Pokud víte, že Vaše firma nevede časté soudní spory, nepoužíváte složité smluvní vzory nebo nemáte tak administrativně náročné podnikání, pak nemá smysl pořizovat si komerčně balíček za desítky tisíc korun, který ve finále téměř nevyužijete. Pak se vyplatí v jednom konkrétním sporu vyhledat právní pomoc. Stejně tak, je-li pro Vás podstatná personální agenda, nemá valného smyslu, abyste měl k dispozici komplexní odbornou právní literaturu on-line napříč odvětvími a komplexní soudní judikaturu.

Níže uvedený přehled informačních systémů je namátkový a jeho cílem je demonstrovat škálu služeb, jejichž využití Vám může pomoci v podnikání a ušetřit čas a peníze. Konkrétní použití vždy zvažujte s rozumem, tam, kde se služba nabízí zdarma (např. zkušební verze časově omezené), vyzkoušejte je, abyste poznali její skutečnou upotřebitelnost. Mnohdy platí, že i služby zdarma veřejně dostupné jsou užitečné a dostačující.

1. Jednotný registrační formulář

Za neexistence závazné jednotné interaktivní databáze všech formulářů a podání, která musí podnikatel činit vůči orgánům veřejné moci podle platné legislativy, nezbyvá než sáhnout po řešeních, která se za dané situace nabízí. Jedním z takových je „aplikace“ Jednotného registračního formuláře. Jednotný registrační formulář je zdarma veřejně přístupný na různých webových stránkách, mimo jiné například na stránkách ministerstva průmyslu a obchodu ([www.mpo.cz > assets > Jednotny-registracni-formular](http://www.mpo.cz/assets/Jednotny-registracni-formular)). Tento formulář nahrazuje podnikatelům jednotlivé formuláře pro podání, které podnikatel musí učinit před vstupem do podnikání, ale i během podnikání. Tím je odstraněno opakované vyplňování totožných údajů pro různé orgány státní správy. Právnické osoby mají zvláštní formulář odlišný od formuláře pro osoby fyzické.

Prostřednictvím formuláře podnikatel podává registrace a přihlášky vůči živnostenskému úřadu (ohlášení živnosti, žádost o koncesi, oznámení změn, žádost o zrušení živnostenského

oprávnění, oznámení o zahájení nebo ukončení provozování živnosti v provozovně, oznámení o přerušení provozování živnosti a oznámení o pokračování v provozování živnosti před uplynutím doby, na kterou bylo provozování živnosti přerušeno), vůči finančnímu úřadu (mimo jiné přihláška k pro právnické osoby včetně příloh, přihláška k registraci pro plátcovy pokladny, oznámení o změně registračních údajů, žádost o zrušení registrace), vůči úřadu práce (hlášení volného pracovního místa). V případě fyzických osob lze využít formulář i k oznámení o zahájení a ukončení podnikatelské činnosti.

2. Portál občana

Jedná se o český informační systém veřejné správy, ke kterému se lze přihlásit na <https://portal.gov.cz/obcan/>. Přihlášený podnikatel zde nalezne seznam datových schránek všech veřejných institucí i právnických a fyzických osob, služby Czech Point (výpisy z informačních systémů veřejné správy či základních registrů (např. výpis z bodového hodnocení řidiče, výpis z insolvenčního rejstříku, výpis z Katastru nemovitostí, výpis z Rejstříku trestů, výpis z Rejstříku trestů právnické osoby, výpis z Veřejných rejstříků, výpis z Živnostenského rejstříku) seznam některých on-line vyplnitelných formulářů vůči orgánům veřejné moci, dále též údaje povinně zveřejňované územní samosprávou, věstníky, sbírky zákonů a metodické pokyny vydávané správními úřady.

Nutno zdůraznit, že informace veřejně přístupné na tomto portále určené obecně fyzickým a právnickým osobám nejsou právně závazné. Závazným je vždy jen výstup vytvořený ke konkrétní žádosti žadatele. Nejedná se tedy o komplexní informační systém veřejné správy, který by byl obecně závazný.

3. Jednotná databáze formulářů

Tato databáze není propojenou interaktivní on-line vyplnitelnou databází v pravém slova smyslu, po které podnikatelé volají. Na webových stránkách www.businessinfo.cz/cs/online-nastroje/formulare.html je na jednom místě soustředěno více jak 1300 formulářů pro podnikatele. V databázi lze vyhledávat zdarma podle témat, oboru podnikání i podle institucí, vůči nimž má podání směřovat. Podnikatel tedy nalezne všechny formuláře na jednom místě. Propojitelnost vyplněných údajů však tato služba neposkytuje. Cílem Ministerstva průmyslu a obchodu je do budoucna umožnit vyplňování formulářů v elektronické formě prostřednictvím interaktivních souborů nebo online aplikací.

4. Právní informační systémy

Právní informační systémy coby komerční služba představují prostor pro komplexní přehled legislativy nejen v oblasti podnikání, ale jejich výhodou jsou i další služby, které výrazně snižují administrativní náročnost podnikání. Právní informační systémy jsou sice především komplexním zdrojem informací v oblasti práva – poskytují plná znění (historická i aktuální) právních předpisů (zákonů, nařízení vlády, vyhlášek, vyhlášek obcí, měst a krajů), věstníků, metodických pokynů, finančních zpravodajů, soudní judikatury, odborné právní literatury, a to tak, že tyto zdroje informací jsou navzájem tematicky propojené. Vyhledávat lze podle hesel, odvětví, právních předpisů apod. Naleznete požadované paragrafové znění a systém Vás ihned odkáže na související literaturu, soudní judikaturu, prováděcí právní předpisy apod. Systém Vás upozorní i na to, zda vyhledaný dokument je často citován (citační index) a tím Vás upozorní i na relevanci tohoto textu ve vztahu k textům, které třeba řeší danou věc odlišně.

Neocenitelnou výhodou těchto systémů je i databáze různých smluvních a mimosmluvních vzorů v podnikatelské praxi podle jednotlivých odvětví práva (vzory kupních smluv, nájemních smluv, dokumentace podle zákoníku práce apod.).

Pro podnikatele je časově i finančně náročné sledovat, jaké má aktuálně plnit své informační, oznamovací a registrační povinnosti vůči orgánům veřejné moci. Právní informační systémy dnes umí ohlídat všechny potřebné lhůty pro splnění těchto povinností a zavčas Vás upozornit (daně, poplatky, hlášení vůči úřadu práce, statistická hlášení, evidence tržeb, pojištění, BOZP, požární ochrana, odpadá hlášení).

Systémy umí vyjít vstříc vašemu konkrétnímu oboru podnikání a v rámci balíčku nastavit kalendář povinností a požadovanou legislativu úměrně právě vašemu oboru

Systémy přináší i to, o čem byla řeč výše. Poskytují formuláře – tiskopisy pro podání podnikatele vůči orgánům veřejné moci, aktualizuje různé sazby, poskytuje právní a ekonomické kalkulátory, odkazy na webové stránky.

V rámci Hospodářské komory ČR byl zprovozněn tzv. PES-právní elektronický systém (<https://www.komora.cz/pes/>). Za jiné mnohé možno zmínit systémy Codexis, ASPI, EPIS, Beck-online.

5. Aplikace finanční správy, aplikace ČSSZ, aplikace ZP

Administrativní náročnost podnikání ve vztahu k finančnímu úřadu, správě sociálního zabezpečení a zdravotním pojišťovnam je podnikateli hodnocena jako značná. S ohledem na složitost daňových předpisů doporučujeme využívat v přiměřeném rozsahu služeb daňového poradce.

Pro podání vůči finanční správě vhodno využít s ohledem na možnost (resp. i povinnost elektronické formy podání) některý z mnoha komerčních informačních systémů (databází), které obsahují kompletní formulářový balíček s pokyny pro vyplnění, s vyplněnými vzory, komentáři apod. Pro příklad uveďme <https://www.kastnersw.cz/formstudio/>. Přímou lze zdarma využít aplikaci daňového portálu finanční správy- https://adisepo.mfcr.cz/adistc/adis/idpr_epo/epo2/uvod/vstup_expert.faces s možností elektronicky vyplnit a odeslat.

Podobné platí i pro správu sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny: <https://portal.cssz.cz/web/portal/tiskopisy-pro-zamestnavatele> a <https://www.vzp.cz/platci/formulare/zamestnavatele>.

Zvažte vždy kombinaci administrativních výdajů – externí služby daňového poradce a využití vlastních personálních možností a využití veřejně přístupných databází. Využíváte-li externích odborných služeb pouze sporadicky, rozhodně lze doporučit komerční databázi vzorů s komentáři, výklady a vyplněnými příklady, případně i s metodickými pokyny a finančními zpravodaji.

6. Databáze a registry dlužníků

Máte-li větší klientelu zákazníků a obchodních partnerů a poskytujeme jim své zboží a služby s odloženou lhůtou splatnosti proti vystavené faktuře (tedy nikoliv jen za hotové), pak pro Vás bude administrativně náročné pohledávky evidovat, administrovat a vymáhat (viz též další okruh agendy v tomto manuálu).

Mimo jiných řešení, která ještě budou naznačena, představují databáze a registry osob, které dluží po splatnosti, velmi cenný zdroj informací. Registrace vaší firmy v takovém informačním systému umožní ověřit zákazníka, se kterým teprve chcete vstoupit v obchodní spolupráci, ale i získat potřebné informace, zda Vás dlužník dluží jiným osobám, a tudíž můžete vůči takovému dlužníkovi volit a podnikat účelněji a hospodárněji patřičné kroky k vymáhání pohledávky. Má-li dlužník vůči sobě nařízené exekuce pro značné dluhy, budete jinak rozmýšlet, zda také podáte exekuční návrh, zda není na místě spíše insolvenční návrh, anebo volba prodeje pohledávky někomu jinému. Marné exekuce představují pro věřitele významné náklady na administraci pohledávky a v závěru bude právě na Vás, abyste náklady soudního exekutora hradil v paušální částce vy coby věřitel. Registr dlužníků je však neocenitelný i v situacích, kdy chcete ověřit svého budoucího zákazníka.

Na komerční bázi dále fungují informační systémy, které poskytují aktuální informace, zda se Váš dlužník neocitl v insolvenční, tedy, zda insolvenční řízení bylo zahájeno, zda byl úpadek Vašeho dlužníka zjištěn, jaké máte lhůty pro přihlášení svých pohledávek apod. Bez těchto informací byste mohli o své pohledávky nenávratně přijít nebo nést jiné důsledky opomenutí své pohledávky včas přihlásit. Jste-li plátce DPH, pak Vaše řádné a včasné přihlášení do insolvence a uznání pohledávky insolvenčním správcem představuje podklad pro vrácení DPH.

Předmětné informace budou pro Vás cenné i tehdy, kdy máte svému zákazníkovi něčeho plnit, ale již víte, že se nachází v úpadku. V takové situaci budete volit zcela jiný přístup k plnění svých povinností, budete obezřetný. Dlužník v úpadku je zákonem omezen v určitých jednáních se svým majetkem. Vědět, zda se Váš partner nezbavuje majetku, bude mít význam pro další právní kroky, jak taková protiprávní jednání napadnout nebo se jich alespoň neúčastnit s rizikem, že o pár měsíců později bude insolvenční správce požadovat vrácení vyvedeného majetku. V každém případě je taková informace velmi hodnotná a předchází budoucím škodám.

Tyto databáze představují zdroj informací o vstupu firmy do likvidace a opět tak poskytují prostor pro Vaši firmu, abyste své pohledávky řádně přihlásili likvidátorovi.

Na co však dávejte velký pozor, abyste sami neposkytovali informace o svých dlužnících do takovýchto registrů, aniž by pro to byl zákonný podklad. Je-li Váš dlužník právnická osoba, pak zřejmě problém nebude. Konec konců tyto registry fungují na principu, že jste nejen odběratelem informací, ale i přispěvatelem o svých dlužnících, aby jiní věděli, že Váš partner neplatí dluhy ver splatnosti. Ale u fyzických osob konzultujte věc s právníkem, případně jinak ověřte, že registr funguje v souladu se zákonem o ochraně spotřebitele. Přísná pravidla o poskytování osobních údajů se týkají i fyzických osob podnikatelů. Provozovat takový registr lze pouze nepodnikatelsky a za podrobně stanovených pravidel (ust. §20z zákona o ochraně spotřebitele)

Dobrá rada na závěr-podrobně se seznamte s pravidly komerčních databází dlužníků, zda nejednají v rozporu s Nařízením GDPR, zákonem o ochraně spotřebitele, ale i z toho pohledu, zda podobné služby a informace nelze získat zdarma prostřednictvím aplikací na Internetu.

Pro zajímavost uvádíme některé zdroje. Centrální evidence exekucí – veřejný seznam, který je veden, provozován a spravován Exekutorskou komorou České republiky (<https://www.ceecr.cz/>). Zde naleznete informace za úplatu jednorázově nebo pravidelně dle Vašich potřeb. Pokud jde o informace o insolvenční, pak lze odkázat například na <http://upis.cz/> – Úpadkový informační systém – hlídání insolvenčního rejstříku zdarma. Lze využívat jednorázová zjištění, sledování vybraných osob nebo sledování vybraného insolvenčního řízení.

Opět platí, co bylo řečeno výše o jiných databázích a informačních systémech. Nejprve proveďte zkušební verzi, zda odpovídá ceně, případně, zda služba zdarma přináší kýžený efekt, zda služba není chybová. Informace o dlužnících lze získávat i tak, že Váš zaměstnanec bude pravidelně sledovat veřejné rejstříky, ovšem to je s ohledem na běžnou agendu zaměstnance velmi časově náročné.

7. Veřejné rejstříky

Vytěžování informací z veřejných rejstříků lze doporučit bez ohledu na to, zda jinak využíváte nějaký placený informační systém či databázi. Jejich aktualizace je velmi rychlá, poskytují spolehlivý zdroj informací a naučíte-li se s nimi pracovat v každodenním životě, rozhodně lze ušetřit spoustu administrativních nákladů podnikání. Mělo by patřit k automatickému postupu, že při vstupu do vztahů s třetími osobami v rámci podnikání, učiníte rychlý monitoring aktivit tohoto subjektu, kým je, v čem podniká, kdo za něj jedná, kdo je jeho majitel, zda je plátcem DPH, zda je spolehlivým plátcem, zda má potřebnou odbornou způsobilost, zda je majitel příslušného duševního vlastnictví apod.

Zmiňme Katastr nemovitostí (www.cuzk.cz), plátce DPH (https://adisreg.mfcr.cz/cgi-bin/adis/idph/int_dp_prij.cgi?ZPRAC=FDPHI1&poc_dic=2), plátce spotřebních a ekologických daní (<https://www.mfcr.cz/cs/o-ministerstvu/informacni-systemy/platci-sd>), seznam daňových poradců, seznam advokátů, registr ekonomických subjektů (http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz), Veřejný rejstřík (např. obchodní rejstřík, rejstřík svěřenských fondů, spolkový rejstřík, nadační rejstřík), Sbírka listin, evidence úpadců, Databáze ochranných známek, Databáze patentů a užitných vzorů, Databáze průmyslových vzorů, Obchodní věstník, Registr živnostenského podnikání.

8. Vnitropodnikový systém

Uvažujete-li o tom, že si necháte od odborníka vytvořit vlastní vnitropodnikový software na míru (mnohdy v ruku v ruce s tvorbou webových stránek), neopomeňte ve smlouvě o dílo velmi precizně specifikovat funkčnost takového programu, tedy máme na mysli, aby smlouva jednoznačně a nezaměnitelně definovala to, co by měl takový program umět. V praxi se setkáváme se smlouvami, které jen povrchně vymezí předmět díla, a je zaděláno na problém, další práce, problémy s funkčností systému v ostrém provozu apod. Chcete-li ušetřit náklady, pak již ve fázi předmluvní važte tyto požadavky, vázat jednotlivé platby nebo jejich podstatné části až na úplné a plně funkční zprovoznění software v provozu Vašeho podniku. Stává se, kdy spuštění vadného programu ochromí fungování celého podniku. Myslete na propojenost poboček s centrálním skladem, myslete na nutnost požadavku perfektního proškolení personálu, myslete na to, že tvůrce programu bude garantovat, že se seznámil se specifiky vašeho provozu.

Na trhu je mnoho softwaru pro řízení firem. Zvažujte, co si od něj slibujete. Co připadá v úvahu – přehledný systém účtování saldokonta, efektivní správa účtů, rychlé a přehledné výstupy, mzdový systém, personální software – upozornění na povinnosti zaměstnavatele, zdravotní

prohlídky, školení BOZP, srážky ze mzdy apod., propojení jednotlivých databází, docházkový systém, systém stravování, připojení e-shopů, nastavení hromadné komunikace se zaměstnanci, plánování výroby, on-line komunikace se státní správou, evidence obchodních partnerů, fakturace, evidence zakázek, objednávky, logistika a doprava, systém poptávek po zboží apod.

V praxi se lze setkat s tím, že při zmatečném vedení obchodních případů dochází následně k významnému administrativnímu zatížení firmy. Dohledávají se informace, dokumenty, skladové zásoby nesouhlasí, čísla dokumentů nesouhlasí, chybí evidence komunikace mezi obchodními partnery, reklamace jsou vyřizovány nepřehledně.

Jako příklad vnitropodnikového systému na trhu uveďme například <https://www.vision.cz/vision-erp> s možností volit různé moduly a funkce.

Pro usnadnění interních činností podniku považujeme za přínosné:

- Multicash – <https://www.mdpraha.cz/cs/MultiCash-Classic> - umožňuje odesílat platby/stahovat bankovní výpisy pro více bankovních účtů najednou
- ABBYY Recognition Server – automatický převod papírových a obrazových dokumentů do elektronických souborů, vhodných pro dlouhodobou digitální archivaci a fulltextové vyhledávání. Software automaticky získává obrazy dokumentů ze skenerů, souborů, e-mailových serverů i z knihoven MS SharePoint. Optickým rozpoznáváním znaků (OCR) vytváří text pro vyhledávání a nabízí možnost přidat metadata. Zpracovává také čárové a QR kódy.
- ScanFlow – skenování do editovatelných formátů – ScanFlow – převod papírových dokumentů do Wordu, Excelu či prohledávatelného formátu PDF, z faktury vyčte IČO, splatnost, variabilní symbol, částku k úhradě, měnu a všechny další potřebné údaje. Ty následně předá účetnímu systému pro zaúčtování a provedení platby nebo DMS systému vč. faktury ve formátu PDF/A pro dlouhodobou archivaci, ze smlouvy získá údaje o smluvních stranách, zkontroluje přítomnost podpisů a následně dokument založí do DMS systému s vytěženými indexy pro snadné pozdější dohledání, z dotazníku či testu vyčte odpovědi, které uloží do přehledné excelové tabulky pro následné vyhodnocení a analýzy.
- Pro vyplňování statistických dotazníků na ICT – dohledání uvolněných dotazníků na <https://apl.czso.cz/pll/vykwww/vyk1>, případně je vidět v aplikaci DANTE, která umožňuje i vyplnění s výhodami (<https://danteweb.czso.cz/>).

3.2 Opatření v oblasti agendy smluvní a mimosmluvní dokumentace podnikatele

Návrhy opatření v této oblasti směřují do obchodní agendy podniku, zaměřují se tedy na instituty, které může podnikatel využít, aby vůči svým zákazníkům a obchodním partnerům postupoval od samého začátku obezřetně s cílem předejít budoucím nákladům na škody způsobené podnikateli činností jeho zákazníka (obchodního partnera) a nákladům na uplatňování a vymáhání svých nároků cestou soudu nebo před jiným orgánem veřejné moci. Jde tedy o celý souhrn preventivních opatření, z nichž se doporučuje podnikateli využít pokud možno nejvíce navržených institutů podle toho, co dovolí obchodní realita konkrétního obchodního případu.

1. Rozhodčí doložky

V praxi se osvědčilo, zejména v těch obchodních případech, které nejsou důkazně složité, svěřit budoucí spor o pohledávku (majetkový nárok) do rukou tzv. rozhodců a nahradit tak pravomoc soudů. Rozhodčí řízení je rychlé, administrativně méně náročné, probíhá většinou v písemné formě a bez zdlouhavého dokazování. Chcete-li takové možnosti využít, sjednejte si s obchodním partnerem, který je rovněž podnikatel písemnou rozhodčí doložku pro majetkové spory, které v budoucnu vzniknou z určité smlouvy. Rozhodcem může být jakákoliv svéprávná a bezúhonná osoba. Rozhodčí nález, který rozhodce nebo rozhodci ve věci vydají, má stejné účinky jako rozhodnutí soudu a můžete tedy takovou pohledávku již rovnou exekučně vymáhat. Využít lze i služeb stálých rozhodčích soudů, z nichž nejvýznamnější pro běžné majetkové spory je Rozhodčí soud při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky s obecnou působností v České republice (<https://www.soud.cz/>). Doporučujeme věnovat pozornost tomu, jak správně formulovat rozhodčí doložku (využijte vzorů na webových stránkách tohoto stálého rozhodčího soudu nebo nechte doložku naformulovat právníkem. V minulosti byly velké problémy s rozhodčími doložkami prohlášenými soudně za neplatné z formálních důvodů. Pozor – rozhodčí doložku neuzavřete pro budoucí spor se spotřebitelem.

2. Volba práva a založení pravomoci soudu

Vstupujete-li do smluvních vztahů se zahraničními subjekty je velmi záhodno ve smlouvě pamatovat na tzv. volbu práva, abyste předešli budoucím sporům o to, jakým právním řádem se vaše smlouva řídí. Sjednejte si tedy písemně přímo ve smlouvě, že smlouva a vztahy z ní vzniklé se řídí tím a tím právem (pro české podniky je samozřejmě dobré aplikovat české právo, které znáte a v němž jste více doma). Stejně tak velmi doporučujeme pro vztahy se zahraniční klientelou vymezit, který soud bude řešit budoucí spor ze smlouvy. Zde musíte vážit otázku, o jakého zahraničního partnera jde. Pokud je z Evropské unie, není problém založit pravomoc českého soudu v majetkových věcech, neboť české rozsudky jsou vymahatelné i v ostatních členských státech. V ostatních případech vždy zkoumejte, jak stát Vašeho partnera uznává české rozsudky, protože vymáhat pohledávku budete zřejmě v zahraničí. Zde se doporučuje využít služeb zahraničních advokátních kanceláří nebo těch českých se zaměřením na daný stát a jeho právo. V seznamu advokátů tyto specializace najdete (<https://www.cak.cz/scripts/detail.php?id=326>). V čem je úspora? Bude pro Vás finančně výhodné, když budete pracovat s tou jistotou, že o Vaší pohledávce rozhoduje český soud podle českého práva, než jezdit do zahraničí a řešit právní zastoupení se zahraničním advokátem. Pokud ale již máte zkušenost, pak samozřejmě postupujte dle zaběhnuté praxe. Zvažujte vždy i otázku, že Váš partner nemá v české republice majetek, ze kterého byste svou pohledávku uspokojil. Konec konců i pro zahraniční spory lze využít rozhodců (viz výše). I rozhodčí nálezy jsou v civilizovaném světě vykonatelné.

3. Tvorba smluvní dokumentace

Tato agenda je velmi obsahově členitá. Autoři se proto pokusí vymezit bodově ta témata, která by ve smlouvě se zákazníkem neměla být opomenuta nebo by měla být vždy alespoň zvážena a promyšlena. Autoři vychází ze své dlouholeté praxe, která ukazuje, v kterých oblastech předcházet budoucím komplikacím, které mohou bez předchozí prevence přinést obrovské, a především nečekané administrativní potíže.

- Podle občanského zákoníku platí, že odpověď s dodatkem nebo odchylkou (tedy to jak reagujete na návrh smlouvy), která podstatně nemění podmínky nabídky, je přijetím

T

A

Projekt TL01000349 „Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru“

je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci programu Éta

Č

R

nabídky, pokud navrhovatel bez zbytečného odkladu takové přijetí neodmítne. Navrhovatel může přijetí nabídky s dodatkem nebo odchylkou předem vyloučit již v nabídce nebo jiným způsobem, který nevzbuzuje pochybnost. Pokud tedy chcete, aby Váš návrh smlouvy musel být přijat do puntíku přesně vašim smluvním partnerem, vylučte v návrhu smlouvy, že by se od něj dalo být i jen nepatrně odchýlit. Případně doporučujeme v návrhu smlouvy výslovně uvést, na kterých ustanoveních výslovně trváte, ab bylo vyjasněno předem, že tam se Váš smluvní partner nemůže vymlouvat.

- Činíte-li různá obchodní sdělení vůči svým partnerům, avšak jste ve fázi, kdy ještě nemáte v úmyslu tato sdělení považovat za návrhy smluv či za závazná právní jednání se všemi důsledky, doporučuje v každém takovém emailu či jiné komunikaci v dovětku uvést něco v tomto smyslu: *„tato zpráva nemá povahu právního jednání směřujícího k uzavření smlouvy, není tedy zejména závazným návrhem smlouvy, závaznou nabídkou a má pouze informativní charakter. Tato zpráva je pouze podkladem pro případné následné právní jednání stran. Odesílatel této zprávy upozorňuje, že za závaznou nabídku, za závazný návrh na uzavření smlouvy či za jiné závazné právní jednání považuje pouze taková právní jednání, z nichž vyplývá jednoznačná a nezpochybnitelná vůle být zavázán s tím, že smlouva je uzavřena pouze v případě, že mezi stranami dojde k dohodě o všech podmínkách příslušného typu smlouvy akceptovatelného pro odesílatele této zprávy. Odesílatel této zprávy si dále vyhrazuje právo vznášet připomínky a protinávry vůči i jakýmkoliv změnám učiněným z Vaší strany“.*
- Věnujte vždy pozornost formě a procesu uzavírání smlouvy, činění objednávky, jejímu potvrzení. Musí být vždy jasné, jak dlouho je objednávka závazná, než ji budoucí partner přijme, jakou formou ji má přijmout, v jaké formě může být smlouva zrušena či změněna. Zákon sice uvedené upravuje, avšak podnikatelé jsou mnohdy nemile překvapeni, když se až v soudním rozhodnutí dozví, že vlastně žádná smlouva nevznikla, anebo že vznikla, ale má jiný obsah a jinou formu, než strany zamýšlely.
- Používáte-li vlastní obchodní podmínky, nemylte se, že budou vždy automaticky použitelné na smluvní vztahy s Vaším partnerem. Lze se setkat s velkou liknavostí v této oblasti, kdy podnikatel žije v domněnce, že jeho obchodní podmínky (zpracované mu na míru) budou aplikovány a ejhle, vše je naopak. Zákon říká, že část obsahu smlouvy lze určit odkazem na obchodní podmínky, které navrhovatel připojí k nabídce nebo které jsou stranám známy. Musíte tedy zajistit, aby skutečně ve smlouvě (v potvrzené objednávce apod. takový odkaz skutečně byl a byl takto přijat i druhou stranou. My z opatrnosti vždy doporučujeme, aby pro vyloučení budoucích sporů jste si nechal obchodní podmínky podepsat vašim obchodním partnerem ještě před zahájením obchodování a vždy na tyto podmínky odkazovat i ve všech jednotlivých smlouvách, objednávkách apod. Doporučujeme uvést, že zákazník se s těmito podmínkami i seznámil a potvrzuje jejich aplikaci na smluvní. Nezapomeňte však současně, že odchýlná ujednání ve smlouvě mají před zněním obchodních podmínek přednost. Mnohdy se v samotné smlouvě dohodnete na nějakých podmínkách, ty pak budou mít přednost před jiným zněním obchodních podmínek. Mnohdy jsou ve smlouvě samotná některá ustanovení obchodních podmínek přímo výslovně vyloučena, i tomu věnujte pozornost. Když Váš partner v přijetí objednávky uvede, že vylučuje aplikaci těch a těch ustanovení podmínek, jste náhle v nejistotě, co platí. A pokud se obchod realizuje, zřejmě bez budoucí aplikace takto neodsouhlasených částí Vašich podmínek. Myslete i na to, že je velmi žádoucí ve smlouvách, objednávkách a přijetí objednávek výslovně vylučovat aplikaci obchodních podmínek Vašeho zákazníka. Jsou případy, kdy pak máme dvoje podmínky vedle sebe s rozdílnou úpravou, a vzniká spor, které z nich platí.

Ušetřete budoucí náklady na zdlouhavé spory, jasně si vymezte už od začátku, které obchodní podmínky platí.

- Ohlídejte si záležitosti týkající se tzv. nespolehlivého plátce DPH i ve smlouvě nebo obchodních podmínkách. Ručíte-li za svého obchodního partnera, předem ho upozorněte, za jakých podmínek odvedete DPH z jím vystavené faktury, místo něj přímo finanční správě, a tím ukrátíte výši platby, kterou byste jinak měli Vašemu partnerovi hradit (viz §109 zákona o dani z přidané hodnoty-ručení příjemce zdanitelného plnění).
- S vymáháním pohledávek jsou spojeny významné režijní náklady a jde o časově i personálně náročnou činnost. Tyto administrativní náklady je vhodné ošetřit již ve smlouvách nebo obchodních podmínkách. Sjednejte si přiměřené manipulační nebo režijní poplatky z pohledávek, které jsou po splatnosti, nebo i třeba pro případ, kdy oprávněně reklamujete zboží a máte s tímto výdaje. Zároveň sjednejte, že tyto „sankce“ jsou srazitelné z ceny nebo jiného plnění, které máte jinak hradit Vy. Například máte ještě doplatit zbytek ceny, ale již v tuto chvíli Vám vznikají náklady s reklamací zboží, prohlídkou zboží, separaci vadných dílů od těch OK. Nespolehejte na institut náhrady škody a odpovědnosti za vady. Uplatnění těchto zákonných nároků je mnohdy zdlouhavé a administrativně náročné, nikoliv zřídka i důkazně náročné. Přeneste břemeno na svého nespolehlivého partnera a uplatněte sjednané pokuty a poplatky již v této fázi, a nehraďte zbytek ceny anebo jiné plnění, když s velkou pravděpodobností víte, že naopak Váš partner Vám bude mnohé dlužen. S tím souvisí i otázka smluvních pokut. Je snazší vymáhat smluvní pokuty než složitě prokazovat výši škody nebo přiměřenou slevu za vady zboží. Jsou situace, kdy ale smluvní pokuta nepokryje všechnu škodu, která vznikla. Zákon uvažuje o smluvní pokutě tak, že náhradu škody vlastně nahrazuje. Myslete na to již ve smlouvě a umožněte vymáhat jak smluvní pokutu, tak i náhradu škody, která pokutu překračuje. Na okraj poznámka – nový občanský zákoník je v mnoha záležitostech týkajících se podnikatelů (ale nejen jich) postaven na zásadě neformálnosti. I taková smluvní pokuta může být sjednána ústně. Proto i v případech přijímání objednávek smluv, kde je smluvní pokuta navržena, postupujte obezřetně a v akceptaci výslovně uveďte, že se nevztahuje na smluvní pokutu, pokud s ní nesouhlasíte. Lze se v praxi setkat, že v objednávce přehlédnete drobným písmem navrženou sankci a potvrzenou objednávku odešlete zpět, nebo (a to je pak ještě spornější) potvrdíte objednávku nějakým jiným způsobem (dodáním zboží, telefonicky), a na spor je zaděláno.
- Jsme-li u tématu náhrady škody, lze něco činit již ve smlouvě, abychom vylepšili své postavení ve fázi, kdy škoda dosud nevznikla, ale může nás v budoucnu potrápiti. Podnikáte-li v oboru, kde následky vadného plnění mohou být dalekosáhlé (například Váš subdodavatel dodá službu nebo plnění, které se pak při sériové výrobě ukáže být jako klíčové pro vadnost celé zakázky). Autoři doporučují již do textu smlouvy výslovně a důrazně upozornit smluvního partnera, že v oboru, kterého se zakázka týká, mohou vznikat značné škody, a to i škody, které nemusí být v tomto okamžiku předvídatelné. Předvídatelnost škody je jedním z předpokladů, aby škůdce byl za škodu odpovědný. Na Vás tedy je, abyste ho už dopředu poučil a on musel vědět, že takové mnohdy nedozírné škody hrozí a byly tedy předvídatelné.
- Odvrácená strana náhrady škody se pak projevuje naopak v požadavku zhotovitele, aby byl nějak limitován ve své odpovědnosti za škodu. V praxi se lze setkat s případy, kdy generální zhotovitel má snahu přenést přešlapy své i svých jiných subdodavatelů

zrovinka na Vás jakožto jednoho z mnoha subdodavatelů. Myslete na rozsah svých garancí – ve smlouvě je možné škodu tzv. „zastropovat“. Nebo tedy sjednejte smluvní pokutu, ale pak raději výslovně dohodněte, že tím je veškerá škoda pokryta a nelze již po Vás chtít více. Oba instituty lze samozřejmě kombinovat.

- Rozumným požadavkem, který má za cíl eliminovat budoucí administrativní náklady spojené se soudními spory nebo řešením náhrad škod vzniklých v souvislosti s podnikáním, je požadavek na to, aby smluvní partner, který plnění poskytuje a má za něj nést odpovědnost, byl pojištěn pro případ této odpovědnosti. Sjednejte toto ve smlouvě výslovně, včetně i případného limitu takového pojištění a dalších podmínek (např. že pojistné plnění bude vyplaceno přímo ve prospěch Vás jako poškozeného)
- Možná okrajová záležitost, ale uzavíráte-li smlouvu se zahraničním partnerem nebo v cizím jazyce, pamatujte na to, že mnohé právní instituty mohou být v různých jazykových verzích obsahově odlišné. Není výjimkou, že se smlouvy vyhotovují ve vícero jazykových verzích. Doporučujeme mezi jazykovými verzemi vymezit jakýsi vztah nadřazenosti a podřazenosti tam, kde by určitý termín nebo jeho výklad mohly ve smluvních jazycích mít jiný význam.
- Pokud jde o záležitosti odpovědnosti za vady, je občanský zákoník relativně obsáhlý. Jsou však pravidla, která je vhodné vnímat a přizpůsobit realitě Vaší konkrétní smlouvy. Především smluvně vymezte pojem jakost – jaké plnění se má vlastně poskytnout a jaké tedy bude garantováno. Velmi často je vhodné smluvně upravit lhůty pro odstranění vad, případně i lhůty pro zahájení odstraňování vad, dále pak dle konkrétní situace upřednostnit ty nároky objednatele, které při reklamaci může vznést. Není-li vada včas a řádně odstraněna, měli byste mít smluvně ošetřeno, že v takové situaci jste oprávněn vady odstranit sám nebo pomocí třetí osoby, to vše na náklady zhotovitele. Mnohdy bude praktické vyloučit nebo odchylně upravit zákonné lhůty pro uplatnění vad plnění. Jistě znáte situace, kdy nelze vady zjistit při prohlídce zboží nebo že okamžitá prohlídka ani není fakticky možná. Zákon sice tyto situace řeší, ovšem doporučujeme (vyžaduje-li si to konkrétní případ) již ve smlouvě dohodnout, že případná vada může být uplatněna až poté, kdy je fakticky reálné ji zjistit. Mnohé vady se zjistí až po sériové výrově a v plném provozu. Takto je nutno myslet i na běh záručních lhůt a počítat je teprve od uvedení zkompletovaného plnění do úplného provozu. Snad jste se setkali i s výrazem prodat věc „jak stojí a leží“. Zejména u druhově určených věcí, ale i třeba u věcí již použitých by měl dodavatel myslet na to, že není kolikrát v jeho moci garantovat takovou jakost plnění, která se na první pohled zdá být rozumná. Rizika přebírá v podstatě plně odběratel a kupuje věc v takovém stavu, v jakém se zkrátka k okamžiku prodeje nachází.
- Podnikatelé začasto pomíjí otázku náhradních dílů. Koupíte drahý stroj a kalkulujete, že ho budete využívat deset let. Ve smlouvě je obsažena záruka, stejně tak jsou vymezeny nároky, které můžete po svém dodavateli chtít, ale pokud v okamžiku, kdy reklamujete vadu, již nejsou na trhu náhradní díly, pak Váš dodavatel již není schopen Váš požadavek na odstranění vad opravou uskutečnit. Jiný nárok z vad díla není praktický, protože vy přednostně potřebujete, aby Váš stroj byl plně funkční (máte sjednány rámcové zakázky a ty se náhle zastaví spolu s nefunkčním strojem. Zákon garancí náhradních dílů pro plnou funkčnost zboží neposkytuje. Tu je nutno sjednat smluvně a zajistit i pro případ, že by dodavatel i tak selhal. Absence dílů může být fatální pro Vaše budoucí podnikání.

- Často smlouvy mezi podnikateli pracují i s institutem přeneseného důkazního břemene. Jde například o přenos důkazního břemene k prokázání odpovědnosti za vady, odpovědnosti za škodu apod., je-li vada nebo škoda zjevná nebo zřejmá nebo se jeví takovou být ve smyslu toho, že za ní dodavatel spíše odpovídá. Pak bude na Vašem dodavateli, aby prokázal opak, ovšem primárně je povinen vadu nebo škodu vyřešit na své náklady. V této souvislosti lze zmínit i jednu velmi praktickou záležitost odstraňující budoucí administrativní „zátěže“. Týká se prokazování určité záležitosti, kterou lze posoudit pouze odborně (znalecky). Obchodní partneři mohou ve smlouvě vytvořit dohodnutý mechanismus odborného (znaleckého) posouzení bezvadnosti nebo naopak závad v plnění a jeho rozsahu tak, že závěry takto sjednaného znalce nebo znalecké instituce budou pro strany závazné.

4. Využití vykládacích doložek INCOTERMS

Součástí obchodních smluv bývá (resp. by měla být) tzv. dodací podmínka určující místo, způsob a okamžik předání zboží kupujícímu, místo, způsob a okamžik přechodu rizik a výloh z kupujícího na prodávajícího, práva a povinnosti stran při samotném zajišťování nakládky, přepravy a vykládky zboží, a určení průvodní dokumentace, pojištění, celního odbavení, kontroly atd. Usnadnění používání dodacích podmínek přináší vykládací doložky INCOTERMS, které jistě jako podnikatelé za často v praxi činíte součástí smluvních ujednání. Na tomto místě považujeme za důležité pro přecházení budoucím administrativním potížím především myslet na volbu té správné (vhodné) vykládací doložky pro Vaše obchodní případy (zmíněnou doložkou určíte pravidlo pro nakládku, vývozní celní prohlášení, přepravu do místa určení, vykládku v místě určení, pojištění, celní odbavení) a co nejpřesnější určení místa. Velmi často se pomíjí i vymezení, jakou verzi doložek máte na mysli (např. INCOTERMS®2010). Poslední aktualizace byla provedena s účinností od ledna tohoto roku. Mnohdy se stává, že ve smlouvě je uvedena doložka, ale v následujících ustanovení smlouvy jsou vymezena další pravidla, která se ale od obsahu doložky liší. V nákladném soudním sporu pak bude předmětem dokazování to, jaká byla vlastně skutečná vůle stran.

5. Zajištění a administrace pohledávek

Tuto agendu autoři pojímají opět jako souhrn navržených právních institutů, které umožňuje současný legislativní stav, k použití pro obchodní spolupráci. Cílem je na jednom místě předestřít taková opatření, která by podnikatel mohl využít pro snížení administrativní náročnosti v oblasti správy a vymáhání pohledávek. Rozsah pohledávek po splatnosti trápí podnikatele nejen pro svou administrativní náročnost, ale v konečném důsledku především proto, že může podnikateli způsobit jeho druhotnou platební neschopnost vedoucí až bankrotu, nebo minimálně k podstatnému ohrožení jeho podnikání (jistě se mnozí podnikatelé setkali s ohrožením svých provozních úvěrů u bank v situaci, kdy jejich hospodaření bylo dotčeno velkým množstvím nevymahatelných pohledávek po splatnosti). Zprvce autoři zmiňují opatření, která mají vést k vyššímu zajištění budoucích pohledávek a dále pak souhrn institutů využitelných pro snadnější a méně administrativně náročnou správu pohledávek. Autorům nejde o to podat komplexní přehled, ale upozornit na ta opatření, která se z pohledu podnikatelské praxe dle jejich názoru osvědčila. Některá již byla zmíněna i v předchozí kapitole. Smysl? Máte-li lépe zajištěnou pohledávku a lépe-li jí spravujete, výrazně snižujete své administrativní výdaje, náklady na soudní a jiná úřední jednání, náklady na právní služby, personální náklady atd. atd.

Pokud jde o zajištění budoucích pohledávek:

- Pojištění finančního rizika spočívající v tom, že Vás smluvní partner nedostojí svým závazkům a neuhradí Vaši pohledávku. Poskytovatel pojištění je pojišťovna nabízející takové služby, která za dlužníka uhradí věřiteli část pohledávky (pojištěnou část pohledávek). Pojišťovna vstupuje do těchto rizik s tím, že má přístup k celosvětovým dlužnickým databázím a dále na základě vlastního vyhodnocení rizik konkrétního odběratele nabízí pojišťovací limit. Takto lze pojistit pohledávky za dodané zboží a služby v ČR i do zahraničí. Platební neschopnost Vašeho obchodního partnera pak může dle pojistných podmínek souviset s jeho bankrotem, s běžnou platební neschopností, ale i neochotou hradit vzniklé dluhy. Zvyšujete tak jistotu uhrazení pohledávek, ale přínos spočívá i snazším plánování dalších investic bez zatížení starými dluhy. Jako podnikatel pojištěním vylepšíte i své úvěrové expozice u své úvěrující banky. Prostřednictvím pojišťovny získáváte zprostředkovaně i cenné informace o svých obchodních partnerech. Vaše postavení u banky Vám umožní pak případně i využití jiných finančních zajištění, jako jsou dokumentární akreditiv, bankovní záruky apod. Zkrátka jste pro finanční instituce „zodpovědnější“ klient. Pojišťovny nabízí i inkasní služby a vymáhací, což je opět výrazná administrativní úspora.
- Praxe ukazuje, že ručení za budoucí pohledávky třetí osobou (například jednateli nebo společníky Vašeho obchodního partnera, nebo i jejich rodinnými příslušníky) způsobuje větší motivaci pro budoucího dlužníka plnit lépe své sjednané závazky. Vedle klasického ručitelského prohlášení za budoucí dluhy se velmi osvědčila i zajišťovací blankosměnka, v níž Vám budoucí dlužník jako výstavce a další osoby jako ručitelé (avalisté) prohlásí bez protestu, že uhradí směnečnou sumu, která nebude vyplněna, stejně tak ani lhůta splatnosti směnky. Jakmile je dlužník v prodlení, máte vyplňovací právo, směnku opatříte chybějícími údaji a bez formalit a rychle ji uplatníte u soudu. Nebo ji můžete převést za úplatu a bez omezení na třetí osobu. Obrana směnečně zavázaných osob je výrazně omezena oproti dlužníkovi z hlavního závazku. Motivační účinek nevyplněné směnky rovněž není k zanedbání.
- Méně využívaným institutem je tzv. zajišťovací převod práva. Na rozdíl od zástavy, kterou je nutno tu více tu méně realizovat s administrativními náklady (soudní prodej zástavy, ve veřejné dražbě), nabízí tento institut jiné řešení. Dlužník převede vlastnické právo ke své věci na Vaši firmu k zajištění svých budoucích dluhů (přípustnost zajištění pro budoucí dluhy konstatoval Nejvyšší soud) a v případě, že dluh nesplní, stává se Vaše firma úplným plnohodnotným vlastníkem této věci. Splní-li, pak nastane rozvazovací podmínka a věc se vrátí zpět do vlastnictví dlužníka. Především je ale dán motivační účinek takového opatření ve vztahu k dlužníkovi, který bude mít větší zájem na uspokojení Vaší pohledávky řádně a včas.
- Již ve fázi uzavírání významné obchodní smlouvy se nabízí i přímější záruky, než jaké jsme uvedli výše. Máme na mysli finanční (bankovní) záruky. Finanční záruka vzniká prohlášením výstavce v záruční listině, že uspokojí věřitele podle záruční listiny do výše určité peněžní částky, nesplní-li dlužník věřiteli určitý dluh, anebo splní-li se jiné podmínky určené v záruční listině. Je-li výstavcem banka, zahraniční banka nebo spořitelna a úvěrní družstvo, jedná se o bankovní záruku. Tento institut přináší výrazné snížení administrativních rizik spojených s Vaší budoucí pohledávkou, a navíc si i prověříte, jak si na tom vlastně Váš obchodní partner stojí u své banky, zda mu jeho banka (resp. v jeho prospěch) záruční listinu vystaví. Finanční záruka je vlastně jednostranným písemným prohlášením finanční instituce, že za svého klienta (Vašeho

smluvního partnera) uhradí ve Váš prospěch jeho budoucí dluh, pokud ho nesplní on. Rozhodný je pouze obsah záruky. Na rozdíl od ručení banka nemá možnost vznášet námitky proti Vašemu nároku (nebo pouze ty, které jsou uvedeny v záruční listině) a bez výhrady platí na Váš účet. Záruka je omezena pouze lhůtou své platnosti. Finanční instituce pak vymáhá na své náklady uhrazenou částku po dlužníkovi. Dlužník nemůže vůči ní uplatnit námitky, které by mohl uplatnit vůči věřiteli, nebylo-li dohodnuto jinak.

- Dokumentární akreditiv představuje další výraznou administrativní pomoc v souvislosti s úhradami pohledávek. Vystavila-li banka ve Váš prospěch a na účet jejího klienta (Vašeho smluvního partnera) tento akreditiv, jde o způsob přímé platby, kdy banka proti předložení stanovené dokumentace (doklad o předání zboží apod.) vyplácí Vaši pohledávku, kterou máte z titulu dodání zboží nebo služby vůči svému obchodnímu partnerovi. Rozhodně tento způsob platby doporučujeme v souvislosti se zahraničními zakázkami. Akreditivy obsahují mimo jiné maximální částky plnění, lhůtu své platnosti a specifikaci dokumentace, která musí být proti placení předložena. V opačném gardu funguje tzv. dokumentární inkaso, kdy obstaravatel inkasa (banka) se zavazuje vydat třetí osobě dokumenty, zaplatí-li tato osoba proti vydání dokumentů určitou peněžní částku nebo proti akceptaci směnky.
- Již ve smlouvě můžete ošetřit otázku lhůt pro uplatňování majetkových práv Vašich i Vašeho smluvního partnera. Občanský zákoník umožňuje sjednat zkrácení a prodloužení promlčecích lhůt. Obojí může být praktické. Z Vašeho pohledu coby dlužníka bude výhodné promlčecí lhůtu zkrátit, naopak budete-li v postavení věřitele, budete navrhopvat její prodloužení. V praxi je tento institut celkem využíván.
- Riziko podnikání snižujete i tehdy, když víte, co je Váš budoucí smluvní partner zač. Řeč již výše byla o různých databázích a registrech dlužníků. Ty ovšem obsahují údaje jen o jistých druzích závazků, a navíc přístup k nim je hrazený. Zejména pronajímáte-li své obchodní nebo jiné prostory třetím osobám, může Vám při rozhodování pomoci písemné dobrozdání předchozího pronajímatele, že nájemce neporušil žádné povinnosti z nájemní smlouvy. V Německu je tento institut v souvislosti s nájmem využíván.

Co se týče administrace pohledávek:

- Podnikatelé v praxi hojně používají institut uznání dluhu, jehož cílem je utvrdit existenci a výši dluhu, ale i prodloužit promlčecí lhůtu. Autoři však mají k tomuto dvě významné poznámky. Za prvé v praxi mnohdy uznávací listiny nesplňují podmínku určitosti, což může vést k neplatnosti takového uznání. Dluh je mnohdy vágně vymezen. Zde je na místě apelovat na to, aby součástí listiny nebyly jen seznamy faktur, ale i slovní popis, o jaké pohledávky jde. Rovněž výše pohledávky by neměla být uvedena pouze celkovou sumou (součtem), je-li pohledávek více, ale částkou každé jednotlivé pohledávky. Druhá poznámka je procesního charakteru. Pokud uznání dluhu sepíše notář nebo soudní exekutor a prohlásí v takovém zápisu, že pohledávka takto uznaná je přímo vykonatelná, pak nemusíte již pro případ nesplnění dluhu žalovat u soudu, ale obrátíte se přímo na soudního exekutora s exekučním návrhem. Tento zápis tedy vlastně nahrazuje soudní rozhodnutí. Chce-li dlužník pokračovat ve spolupráci, ale dluží Vám za minulé zakázky, přimějte ho, ať tyto staré pohledávky uzná před notářem nebo soudním exekutorem, uhradí odměnu dle tarifu (případně se na odměně podílejte třeba rovným dílem) a máte v tu chvíli jistotu a ušetříte. Následný exekuční návrh zpoplatněn není.

- Nejen v mezinárodním obchodě kvete trh s pohledávkami. Řeč je o faktoringu-odkupu krátkodobých obchodních pohledávek spojeného s administrací, správou a pojištěním těchto pohledávek. Je postaven spíše na dlouhodobém smluvním vztahu a odkupu pohledávek z běžného obchodního styku. Původnímu věřiteli se dostává významné části nominální hodnoty pohledávky ihned a veškeré administrativní a inkasní kroky vůči dlužníkovi činí faktor (např. banka). Mezinárodní forfaiting pak představuje jednorázový odkup pohledávek ohledně aktiv vyšší hodnoty (investiční smlouvy, dodávky strojů). Jde čistě o finanční službu. Jeho součástí bývají i převzetí politických a měnových rizik. Často jde o pohledávky již zajištěné bankou.
- Obecně postoupení pohledávky nebo souboru pohledávek, a to existujících i budoucích, je elegantní administrativní řešení přenášející náklady s tím spojené na profesionála. Co si ohlídat? Pohledávka musí být převoditelná bez souhlasu dlužníka. Dávejte tedy ve smlouvách se svými partnery pozor na to, abyste si nevyloučili možnost budoucí pohledávku prodat. Na co naopak myslet v okamžiku, kdy už pohledávky prodáváte? Především trvejte na tom, aby ve smlouvě o prodeji pohledávky byla vyloučena Vaše odpovědnost za dobytost pohledávky. Vždyť to je mnohdy právě ten důvod, proč pohledávku prodáváte. Zákon hovoří tak, že za dobytost ručíte do výše úplaty za prodej. Třetí varování – ve smlouvě o prodeji pohledávky zaměřte pozornost též na ustanovení o zrušení prodeje. Abyste nebyli překvapeni, že ten, kdo Vaši pohledávku koupil ta několik měsíců či let přijde a vrátí Vám pohledávky zpět s požadavkem na vrácení toho, co Vám za jejich koupi zaplatil.
- Vymáháte-li pohledávky, aniž byste je přímo prodávali a zbavili se tak zcela svého postavení věřitele, je na Vás, zda využijete služeb advokáta, notáře, patentového zástupce. Doporučujeme však myslet na to, že i v takovém případě nesete administrativní náklady (hradíte soudní poplatky, odměnu právního zástupce, předáváte zástupci listiny tvořící spis, poskytnete v průběhu soudního řízení vysvětlení, stanoviska, účastníte se řízení jako účastník řízení, Vaši zaměstnanci vystupují jako svědci apod.). Nařízení vlády č. 351/2013 Sb. Vám jako věřiteli alespoň částečně reparuje tuto zátěž tím, že přiznává, jde-li o vzájemný závazek podnikatelů nebo je-li obsahem vzájemného závazku mezi podnikatelem a veřejným zadavatelem podle zákona upravujícího veřejné zakázky povinnost dodat zboží nebo poskytnout službu za úplatu veřejnému zadavateli, tzv. minimální výše nákladů spojených s uplatněním každé pohledávky ve výši 1 200,-Kč. Tato částka náleží vedle nákladů právního zastoupení i soudních výloh. Proč ji tedy neuplatnit. Administrace spisu dlužníka něco stojí. Nutno zmínit i tu skutečnost, že v případě úspěchu v soudním řízení, je prohrávající strana povinna nahradit Vám náklady řízení a právního zastoupení ve výši vymezené v tarifu (tedy nikoliv to, co reálně zaplatíte svému advokátovi), stejně tak to platí naopak, budete-li ve sporu prohrávající stranou Vy. Náklady marné exekuce jdou též k Vaší tíži coby věřitele (exekutorský tarif). Zvažujte tedy, zda a jakým způsobem budete vymáhat své pohledávky a co Vás to bude stát.
- S řádnou administrací pohledávek souvisí nejen jejich soudní a mimosoudní vymáhání, ale i nutnost jejich přihlašování do insolvenčního řízení a do likvidace. Jste-li plátce DPH, oprava základu daně při nedobytných pohledávkách představuje žádoucí reparaci alespoň části plnění, které jste museli odvést, aniž by se Vám dostalo reálného plnění od dlužníka

6. Ochrana spotřebitele

Agenda ochrany spotřebitele představuje oblast, kde nelze počítat s přílišnou úsporou administrativních nákladů, naopak lze s přibývajícím legislativou spíše očekávat jejich navýšení. Navíc ustanovení právních předpisů na ochranu spotřebitele (včetně některých ustanovení občanského zákoníku o spotřebitelských smlouvách) jsou kogentní, takže se od nich nelze dohodou stran odchýlit, není-li přímo stanoveno v právním předpisu jinak.

Autoři se tedy v této souvislosti zaměřují jen na některé dílčí instituty, kde by podnikatel mohl alespoň částečně předejít právním komplikacím spojeným se zvýšenými náklady.

- Při koupi použitého spotřebního zboží lze sjednat „zákonnou záruku“ až o polovinu kratší, než je zákonná 24 měsíců.
- Návrh dodat zboží nebo poskytnout službu za určenou cenu učiněný při podnikatelské činnosti reklamou, v katalogu nebo vystavením zboží je nabídkou s výhradou vyčerpání zásob nebo ztráty schopnosti podnikatele plnit. Nemáte-li v úmyslu zboží uvedené v reklamě, v katalogích nebo třeba na webových nabídkách přímo prodávat za určenou cenu, pak takovou cenu v těchto „nabídkách“ nečiňte, protože pak je taková informace závazná. Vyvarujte se písařským chybám v těchto nabídkách, kdy v omylu nabízíte zboží za nesmyslně nízkou cenu nebo s nesmyslně dlouhou zárukou.
- Používáte-li formulářové smlouvy (slabší strana neovlivní obsah předem daného znění smlouvy), vyvarujte se textu hůře čitelnému, nesrozumitelnému. Ve vztahu ke slabší straně (zejména spotřebiteli) může být taková část smlouvy prohlášena za neplatnou. Stejně platí i pro smluvní odchylky od zákona nevýhodné pro spotřebitele.
- Institut neúměrného zkrácení rovněž přináší budoucí rizika. Zaváží-li se strany k vzájemnému plnění a je-li plnění jedné ze stran v hrubém nepoměru k tomu, co poskytla druhá strana, může zkrácená strana požadovat zrušení smlouvy a navrácení všeho do původního stavu, ledaže jí druhá strana doplní, o čemž byla zkrácena, se zřetelem k ceně obvyklé v době a místě uzavření smlouvy. Tento institut můžete smluvně vyloučit, vzdá-li se její zkrácená strana výslovně a prohlásí-li, že plnění přijímá za mimořádnou cenu ze zvláštní obliby, anebo souhlasí-li s neúměrnou cenou, ač jí skutečná cena plnění byla nebo musela být známa.
- Stejná pravidla platí pro tzv. změnu okolností, které nastanou až po uzavření smlouvy. Opět doporučujeme tento institut smluvně vyloučit. Dojde-li ke změně okolností tak podstatné, že změna založí v právech a povinnostech stran zvlášť hrubý nepoměr znevýhodněním jedné z nich buď neúměrným zvýšením nákladů plnění, anebo neúměrným snížením hodnoty předmětu plnění, má dotčená strana právo domáhat se vůči druhé straně obnovení jednání o smlouvě, prokáže-li, že změnu nemohla rozumně předpokládat ani ovlivnit a že skutečnost nastala až po uzavření smlouvy, anebo se dotčené straně stala až po uzavření smlouvy známou. Toto lze vyloučit tím, že dotčená strana na sebe ve smlouvě vezme nebezpečí (riziko) změny těchto okolností.
- Podnikatel má možnost v návrhu spotřebitelské smlouvy informovat spotřebitele, že náklady na dodání, které nelze stanovit předem, mohou být dodatečně účtovány.
- Nezapomínejte na problematiku GDPR, tedy aby spotřebitel byl při uzavírání smlouvy předem informován o svých právech a o coby původce osobních údajů, které o něm bude podnikatel zpracovávat. V první řadě souhlas se zpracováním osobních údajů nesmí být

součástí hlavní smlouvy nebo všeobecných obchodních podmínek, ale na zvláštním dokumentu. Zpracování údajů musí být korektní, zákonné a transparentní. Údaje mohou být zpracovány jen pro určité, výslovně vyjádřené a legitimní účely a nesmějí být dále zpracovávány způsobem, který je s těmito účely neslučitelný (vždy tedy vymezit účel zpracování a pouze k tomuto účelu údaje zpracovávat). Zpracování musí být přiměřené, relevantní a omezené na nezbytný rozsah ve vztahu k účelu, pro který jsou zpracovávány, a jen na dobu, po kterou je to nutné s ohledem na účel zpracování.

- Pro administrativní úsporu doporučujeme využívat odkaz na vzor poučení spotřebitele a vzor odstoupení spotřebitele od smlouvy v případech distančních obchodů na dálku ulehčení.
- V distančních smlouvách můžete jako podnikatel uvést, že v případě odstoupení od smlouvy ponese spotřebitel náklady za navrácení zboží, jestliže toto zboží nemůže být vráceno pro svou povahu obvyklou poštovní cestou, a dále spotřebitel je povinen uhradit poměrnou část ceny v případě odstoupení od smlouvy, jejímž předmětem je poskytování služeb, jejichž plnění již začalo.
- Neopomeňte na poučovací povinnost podle zákona o ochraně spotřebitele, že k mimosoudnímu řešení spotřebitelských sporů (ADR) ze spotřebitelské smlouvy je příslušná Česká obchodní inspekce, se sídlem Štěpánská 567/15, 120 00 Praha 2, IČ: 000 20 869, internetová adresa: <http://www.coi.cz>, nebo případně jiný subjekt vymezený v zákoně o ochraně spotřebitele. <https://www.coi.cz/informace-o-adr/>. Pro rozhodování sporů mezi spotřebitelem a věřitelem nebo zprostředkovatelem při nabízení, poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru nebo jiného úvěru, zápůjčky, či obdobné finanční služby je podle zákona č. 229/2002 Sb., o finančním arbitrovi v platném znění, příslušný Finanční arbitr.
- Upozorňujeme dále na některé vybrané povinnosti podnikatele ve vztahu ke spotřebitelům: oznamování předváděcích prodejních akcí (<https://www.coi.cz/pro-podnikatele/oznamovani-predvadecich-prodejnich-akci/>), oznamování nebezpečných výrobků (<https://www.coi.cz/pro-podnikatele/informace-pro-vyrobce/>).

3.3 Opatření v oblasti agendy pracovně právní a bezpečnosti práce

Autoři v rámci této agendy upozorňují na vybraná praktická opatření v oblasti pracovně právní, která by měla být podnikatelem přijata za účelem snížení budoucí administrativní náročnosti následků spojených s tím, že k těmto záležitostem bude přistupovat méně obezřetně.

1. Kvalifikační dohoda

Je s podivem, že mnozí podnikatelé, přestože považují péči o odborný rozvoj zaměstnance za jednu z priorit, nevyužívají některé instituty upravené zákoníkem práce, které by vnesené náklady do tohoto rozvoje vynaložené zaměstnavatelem alespoň částečně ochránily. Autoři se i v nedávné době setkali s tím, že zaměstnavatel investoval do různých kurzů a školení zaměstnanců statisíce a neměl právně ošetřenou situaci spojenou s odchodem takových zaměstnanců ke konkurenci. Proto apelujeme na podnikatele zaměstnavatele, využijte institut tzv. kvalifikační dohody obsahující závazek zaměstnavatele umožnit zaměstnanci zvýšení nebo prohloubení kvalifikace a závazek zaměstnance setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po sjednanou dobu, nejdéle však po dobu 5 let, nebo uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvýšením kvalifikace, které zaměstnavatel na zvýšení kvalifikace zaměstnance vynaložil, a to i

tehdy, když zaměstnanec skončí pracovní poměr před zvýšením kvalifikace. Dohoda musí obsahovat druh kvalifikace a způsob jejího zvýšení nebo prohloubení, dobu, po kterou se zaměstnanec zavazuje setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po ukončení, zvýšení nebo prohloubení kvalifikace, a druhy nákladů a celkovou částku nákladů, kterou bude zaměstnanec povinen uhradit zaměstnavateli, pokud nesplní svůj závazek setrvat v zaměstnání. Zaměstnavatel je povinen takto zvýšenou nebo prohloubenou kvalifikaci zaměstnance využívat.

2. Konkurenční doložka

Konkurenční doložka představuje další z nástrojů předcházení odchodu zaměstnanců ke konkurenci poté, co u Vás získali znalosti, dovednosti, schopnosti a know-how, mnohdy i právě formou výše uvedeného zvyšování či prohlubování kvalifikace. Sjednáte-li se zaměstnancem konkurenční doložku, pak se zaměstnanec zaváže, že se po určité době po skončení zaměstnání, nejdéle však po dobu 1 roku, zdrží výkonu výdělečné činnosti, která by byla shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele nebo která by měla vůči němu soutěžní povahu. Zaměstnavatel naproti tomu musí zaměstnanci poskytnout přiměřené peněžité vyrovnání nejméně však ve výši jedné poloviny průměrného měsíčního výdělku za každý měsíc plnění závazku. Nesplnění závazku zaměstnance lze zajistit přiměřenou smluvní pokutou. Konkurenční doložku může zaměstnavatel se zaměstnancem sjednat, jestliže to je možné od zaměstnance spravedlivě požadovat s ohledem na povahu informací, poznatků, znalostí pracovních a technologických postupů, které získal v zaměstnání u zaměstnavatele a jejichž využití při činnosti by mohlo zaměstnavateli závažným způsobem ztížit jeho činnost. Nejvyšší soud judikoval, že nemusí jít o přímou konkurenční činnost: *„V úvahu též připadá dovolatelem akcentovaný střet v oblasti vstupů do výdělečné činnosti, tedy na odvozeném trhu výrobních faktorů, který má význam tehdy, pokud by s ohledem na specifickou povahu (jinak odlišných) výdělečných činností zaměstnance (jeho nového zaměstnavatele) a zaměstnavatele nebo specifickou situaci na trhu výrobních faktorů využívaných při těchto činnostech uspokojení poptávky zaměstnance (jeho nového zaměstnavatele) závažným způsobem ztížilo uspokojení stejné nebo obdobné poptávky zaměstnavatele a tím i vlastní výkon jeho výdělečné činnosti. Podle skutkových tvrzení žalovaného uplatněných před soudy se společnosti střetávají (soutěží) i na trzích vstupů, tj. materiálů (zejména oceli) a dodavatelských služeb a na trhu práce, resp. pracovních sil (obě společnosti potřebují kvalifikované zaměstnance totožné nebo obdobné kvalifikace, zejména v oblasti obrábění kovů), obě společnosti používají jako surovinu pro finální výrobu svých produktů ocel, kterou poptávají na trhu, že obě společnosti mají výrobu založenou na výrobních linkách podobného charakteru (trh s dodavateli technologie výrobních linek se vyznačuje malým počtem soutěžitelů), že obě společnosti při výkonu své činnosti využívají práce zaměstnanců absolventů vysokých, vyšších odborných a středních škol v oblasti strojního inženýrství nebo výrobních systémů (obě společnosti lákají zaměstnance výhodami kompenzujícími nutnost dojíždění, stěhování a změnu trvalého bydliště a jsou přitom geograficky blízké, a může proto docházet k přetahování zaměstnanců) a že obě společnosti zajišťují dopravu vstupního materiálu a finálního výrobku a mohou využívat financování od úvěrových společností, servis, údržbu a facility management, jakož i dotace a mohou být potencionálním cílem akvizice ze strany nadnárodní skupiny druhé společnosti.“* K přiměřenosti smluvní pokuty lze konstatovat, že tuto podmínku splňuje smluvní pokuta ve výši průměrné roční mzdy zaměstnance, má-li závazek nekonkurovat trvat právě jeden rok. Vhodné je smluvní pokutu vázat na každý měsíc, za nějž byla povinnost nekonkurovat porušena.

3. Vybraná jednostranná a dohodnutá opatření zaměstnavatele

V této agendě autoři pouze stručně upozorňují na tu skutečnost, že by zaměstnavatelé měli lépe vážit, která pravidla výkonu práce učinit součástí smluvního ujednání se zaměstnancem a kdy raději využít možnosti tato pravidla pouze jednostranně určit (formou pokynu, informace, vnitřního předpisu, jiného jednostranného aktu řízení) a tím dát prostor pro jejich budoucí snazší jednostrannou změnu bez souhlasu zaměstnance. Tam, kde se se zaměstnancem na něčem dohodnete, je změna možná opět jen po dohodě se zaměstnancem. Zvažujte jednostranná určení v oblasti odměňování zaměstnanců, určení rozvržení pracovní doby nebo určení délky dovolené a jiných „benevolencí“ v překážkách v práci na straně zaměstnance. Zároveň je vhodné u některých jednostranných opatření vyhodnocovat i rizika spojená s tím, že by takové opatření mohlo být soudem nebo inspekcí práce vyhodnoceno jako protiprávní. Například v případě tzv. částečné nezaměstnanosti, kdy v důsledku poklesu odbytu po Vašich výrobcích nebo službách, hodláte zavést vnitřním předpisem právo výplaty náhrady mzdy dotčeným zaměstnancům v nižší výši než 100 % průměrného výdělků. Takové opatření musí být vždy přiměřené konkrétním okolnostem, musí se dotýkat skutečně jen dotčených osob a musí mu předcházet pokus o řešení situace za použití jiných institutů (úprava pracovních úvazků, úprava rozvržení pracovní doby, zavedení konta pracovní doby, skončení pracovních poměrů uplynutím doby, nařízení dovolené apod.). Obezřetnost může Vaší firmě přivést budoucí plody v situaci, až bude na základě Vašich opatření vyplácen státní příspěvek nebo jiné plnění z veřejného rozpočtu.

Naopak podáváme stručný přehled některých opatření, která zaměstnavatel musí se zaměstnancem dohodnout, avšak účelné je na ně myslet dříve, než nastane jejich potřeba:

- specifikace pracovní náplně (bližší určení druhu práce) – nespolehejte jen na obecné vymezení v pracovní smlouvě. Mnohdy je velmi důležité přesně vědět, jakými činnostmi můžete svého zaměstnance pověřit. Má to dopad i do oblasti odměňování zaměstnance, nařídíte-li mu výkon práce, která je méně honorovaná, ale splňuje podmínku, že je součástí pracovní náplně,
- dohoda o vysílání na pracovní cesty,
- dohoda o možnosti převedení na jinou vhodnou práci za předem jasně vymezených podmínek,
- zkušební doba,
- dohoda o možnosti odvolání z funkce vedoucího zaměstnance a možnosti vzdání se této funkce (ust. §73a zákoníku práce),
- sjednání mzdy s přihlédnutím k práci přesčas. Mzdu s přihlédnutím k případné práci přesčas je možné sjednat nejvýše v rozsahu 150 hodin práce přesčas za kalendářní rok a u vedoucích zaměstnanců (§ 11) v mezích celkového rozsahu práce přesčas (v průměru více než 8 hodin týdně v období, které může činit nejvýše 26 týdnů, tedy (208 hodin),
- dohoda o poskytnutí náhradního volna místo příplatku za práci přesčas,
- poskytnutí naturální mzdy,
- dohoda o odpovědnosti za schodek na svěřených hodnotách (důkazní břemeno, že škodu nezavinil, nese zaměstnanec, a navíc odpovídá za škodu v celém rozsahu,

- dohoda o odpovědnosti za svěřené předměty (nesvěřujte předměty a pracovní pomůcky pouze na písemné potvrzení. V případě uzavření dohody nese důkazní břemeno prokázání, že škodu nezavinil, zaměstnanec, a odpovídá opět za celou skutečnou škodu),
- konkurenční doložka,
- kvalifikační dohoda,
- dohoda o mlčenlivosti, ochraně důvěrných informací a obchodního tajemství,
- závazek chránit a nepoškodovat dobré jméno a pověst zaměstnavatele, dodržovat etický kodex zaměstnavatele,
- dohoda o srážkách ze mzdy – mnozí zaměstnavatelé sjednávají již v pracovních smlouvách obecnou dohodu o srážkách ze mzdy pro případ budoucích závazků zaměstnance. Taková dohoda má však jen motivační význam. Pro případ každého peněžitého dluhu zaměstnance je třeba sjednat za podmínek uvedených v zákonu jednotlivou dohodu o srážkách ze mzdy. Pamatujte na to, že se zaměstnancem je v podstatě vyloučeno započtení vzájemných pohledávek, závazek nelze zajistit směnkou (bez rizika oprávněných námitek zaměstnance ve směnečném řízení). Dohoda o srážkách ze mzdy je jedním z účinných nástrojů na zajištění úhrady dluhu zaměstnance. Specifikujte vždy podrobně tento dluh, nikoliv jen odkazem na jinou listinu. Myslete i na situaci, že zaměstnanci skončí u Vaší firmy pracovní poměr. Součástí dohody tedy učiňte i dohodu o uznání dluhu s případným splátkovým režimem v době po skončení pracovního poměru,
- dohoda o poskytnutí zaměstnanecké zápůjčky. Tato dohoda má svá úskalí, protože je-li zaměstnanecká zápůjčka peněz součástí mzdového předpisu a pravidel poskytování bonusů zaměstnancům, pak každá taková dohoda podléhá zásadám pracovního práva. Nesmíte zaměstnance diskriminovat ani v oblasti zaměstnaneckých zápůjček (bez oprávněného důvodu různé úrokové sazby apod.). Odlišnost v zápůjčkách by mohla být vázána na délku pracovního poměru zaměstnance, na jeho pracovní výsledky, na sociální důvody pro poskytnutí zápůjčky apod. Vždy ale nediskriminačně podle věku, podle pohlaví, podle národnosti, podle příslušnosti k odborům apod. Nezapomínejte, že poskytování spotřebitelského úvěru je legislativně upraveno zákonem č. 257/2016 Sb., o spotřebitelském úvěru, který vyžaduje licence (oprávnění) a splnění dalších informačních a jiných povinností. Nechcete-li bezděčně sklouznout pod pravidla tohoto zákona, musí být zápůjčka poskytována zaměstnavatelem jeho zaměstnancům jako vedlejší činnost s roční procentní sazbou nákladů nižší, než je roční procentní sazba nákladů spotřebitelských úvěrů obvykle nabízených na trhu, a který není obecně nabízen veřejnosti.

4. Smlouvy s agenturou práce

Autory navržená opatření se týkají jednak rámcových smluv s agenturami práce ohledně vyhledávání vhodné pracovní síly a jednak rámcových pravidel ohledně již přidělených zaměstnanců.

Co se týče prvního okruhu problémů, měl by se podnikatel, který prostřednictvím agentury práce vyhledává budoucí zaměstnance, zaměřit na následující:

- Ve smlouvě musí agentura práce prohlásit, že je oprávněna k výkonu zprostředkování zaměstnání v souladu s ust. §14a §60 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, v platném znění, a to na základě rozhodnutí Úřadu práce ČR, generální ředitelství, které současně bude tvořit v kopii přílohu nebo nedílnou součást smlouvy. Originál oprávnění si nechte předložit při jednání o uzavření smlouvy. V případě nejistoty ověřte oprávnění agentury přímo na Úřadu práce (<https://www.uradprace.cz/agentury-prace-1>).
- Zprostředkovatelská odměna by měla být vázána nejen na vyhledání vhodného zaměstnance, ale současně i skutečnost, že vybraná osoba skutečně vstoupila do pracovního poměru k vaší firmě nebo do ní vstoupila jako přidělený zaměstnanec. Součástí dohody by mohlo být i krácení odměny agentury pro případ, že zprostředkovaná pracovní síla v určité době po nástupu poruší povinnosti vyplývající z jejího pracovního poměru k Vaší firmě nebo se ukáže, že nesplňuje předpoklady, které byly požadovány zaměstnavatelem.
- Věnujte pozornost podrobné specifikaci předpokladů, které u budoucího zaměstnance vyžadujete (vzdělání, délka praxe, bezúhonnost, spolehlivost apod.). Konečný výběr si ponechte vždy na své rozhodnutí bez sankce ve prospěch agentury, že jste ve finále zprostředkovanou osobu odmítli. Agentura by měla být zároveň smlouvou zavázána, že musí provádět zprostředkovatelskou činnost na vysoké profesionální úrovni, detailně prověřovat vybírané osoby a okamžitě informovat, pokud shledá, že má osoba nějaké nedostatky.
- Agentura by měla u osob, které dočasně přiděluje smluvně garantovat, že dotyčná osoba má oprávnění k pobytu a zaměstnání v České republice, jde-li o cizince, a to vše pod sankcí smluvní pokuty a uhrazení jiných nákladů a pokut, které by případně vaše firma nesla v souvislosti se zjištěnou nelegální prací ve Vaší firmě ze strany inspekce práce nebo celní správy.

V případě již přidělovaných osob myslíte předem mimo jiné na následující:

- Sjednejte si pravidla pro ukončení dočasného přidělení zaměstnance, pokud možno volně, tedy abyste mohli bez větších potíží kdykoliv dočasné přidělení ukončit, na druhou stranu by agentura měla být zavázána v přiměřené lhůtě najít jinou vhodnou osobu.
- Vyjednejte smluvně závazek agentury řádně přihlásit zaměstnance u příslušných úřadů a odvádět za ně pojistné na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění, zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání, případně jiné zákonné odvody nebo dohodnuté srážky, a v případě zaměstnanců, kteří nejsou občany České republiky, zajistit dodržování podmínek vstupu, pobytu a zaměstnávání cizinců či občané Evropské unie na území České republiky podle příslušných obecně závazných právních předpisů, včetně všech nezbytných povolení a souhlasů a včetně úhrady případných poplatků s tímto souvisejících.
- Součástí smlouvy by mělo být krácení odměny agentuře pro případ neodpracovaných hodin přiděleným zaměstnancem z důvodů na jeho straně (neomluvené absence).
- Agentura by měla smluvně převzít závazek zajistit základní nezbytné všeobecné školení zaměstnance ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a hygienických pravidel, včetně pravidel ve vnitřních předpisech zaměstnavatele, a to v den nástupu do zaměstnání u uživatele. Stejně tak by agentura měla garantovat sjednání,

prokázání a udržování (a to po celou dobu platnosti smlouvy) pojištění přiděleného zaměstnance pro případ odpovědnosti za škodu.

- Součástí smlouvy by měl být závazek agentury práce plnit oznamovací a informační povinnosti vůči úřadu práce.

5. Zaměstnávání cizinců

K této rozsáhlé agendě mají autoři několik vybraných poznámek a upozornění:

- Informační povinnosti – povinnost ohlásit příslušnému úřadu práce nástup nového zaměstnance – cizince, a to nejpozději v den nástupu do zaměstnání. Pro zaměstnávání občanů EU slouží formulář „Informace o nástupu do zaměstnání“. V tomto ohlášení (žádosti) musí být popsáno volné pracovní místo, požadavky na danou pozici včetně zařazení tzv. OKEČ (odvětvová klasifikace ekonomických činností), požadovaná kvalifikace, pracovní podmínky aj. U zaměstnávání cizinců ze třetích zemí musí zaměstnavatel informovat úřad práce o nástupu cizince na formuláři „Sdělení zaměstnavatele o nástupu do zaměstnání“ s veškerými náležitostmi, a dále informovat o všech změnách na začátku, v průběhu i ukončení pracovního poměru. Zaměstnavatel musí uchovávat kopie dokladů prokazující pracovníprávní vztah s cizincem na pracovišti včetně povolení k pobytu cizince v ČR, a to i po dobu nejméně dalších tří let po skončení zaměstnání (<https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/novinky-v-zamestnavani-cizincu/>).
- Program kvalifikovaný zaměstnanec se vztahuje na zaměstnance z Ukrajiny, Mongolska, Srbska, Filipín, Indie, Běloruska, Moldavska, Černé hory a Kazachstánu (<https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/ekonomicka-migrace/program-kvalifikovany-zamestnanec--248247/>). Program je určen pro zaměstnavatele, kteří podnikají v oblasti výroby, služeb nebo ve veřejném sektoru na území ČR minimálně dva roky a jsou minimálně po tuto dobu daňovým poplatníkem, plátcem zdravotního a sociálního pojištění, mají vyrovnány všechny závazky vůči státu a zaměstnávají alespoň šest zaměstnanců. Další nebytnou podmínkou je předchozí nahlášení volného pracovního místa do evidence na Úřadu práce, kdy tato pracovní pozice je zařazena do hlavní třídy CZ–ISCO 4 – 8 a stanovená mzda bude činit 1,2násobek zaručené mzdy dané skupiny prací podle příslušného nařízení vlády. Toto nařízení stanovuje též počty zaměstnatelných cizinců podle jednotlivých zemí (nařízení vlády č. 220/2019 Sb.)
- Jednou z podmínek pro zařazení do vládních programů v minulosti i v současnosti byla ta skutečnost, že nabízené pracovní pozice byly zařazeny v evidenci volných pracovních míst. V této souvislosti autoři upozorňují na nebezpečí, kterému by se měli zaměstnavatelé, pokud možno vyvarovat, v opačném případě mohou počítat s rozsáhlými škodami a administrativními zátěžemi. Ministerstvo práce a sociálních věcí totiž do centrální evidence volných pracovních míst obsaditelných držitelé zaměstnanecké karty nebo do centrální evidence volných pracovních míst obsaditelných držitelé modré karty mimo jiné nezařadí nebo z evidence vyřadí volné pracovní místo u zaměstnavatele, pokud zaměstnavateli byla v období posledních 4 měsíců pravomocně uložena pokuta za umožnění výkonu nelegální práce, nebo (a to je velmi přísné) zaměstnavateli byla v posledních 3 měsících pravomocně uložena pokuta vyšší než 50000 Kč za porušení povinnosti vyplývající z pracovníprávních předpisů nebo za porušení povinnosti vyplývající z jiných právních předpisů, jejichž dodržování kontroluje Státní úřad inspekce práce nebo oblastní inspektorát práce. Krajská pobočka Úřadu práce rovněž nenabízí a nezveřejňuje nabídky volných pracovních míst u

zaměstnavatele, kterému byla uložena pokuta za porušení povinnosti vyplývající z pracovněprávních předpisů nebo za porušení povinnosti vyplývající ze zvláštních právních předpisů, které kontroluje Státní úřad inspekce práce nebo oblastní inspektorát práce, a to po dobu 3 měsíců ode dne nabytí právní moci rozhodnutí o uložení pokuty. Sankce za jiné porušení pracovních předpisů zaměstnavatelem tedy může zcela ohrozit jeho fungování v projektu a způsobit výpadek ve vyřizování zaměstnání cizinců ve Vaší firmě.

- Součástí podmínek pro účast zaměstnavatele ve vládních programech byla povinnost zajištění ubytování cizince po celou dobu trvání jeho pracovního poměru. V této souvislosti autoři varují firmy před uzavírání nájemních smluv přímo s ubytovatelem nebo pronajímateli. Přinese Vám to značná rizika a administrativní těžkosti v případě, že v objektech dojde k jakémukoliv poškození nebo zničení majetku či porušení jiných povinností nájemce či ubytovaného podle zákona či smlouvy s ubytovatelem. Doporučujeme uzavírat s ubytovatelem a majiteli objektů pouze smlouvy o zjištění ubytování a jiné obdobné rámcové smlouvy, v nichž budou vymezeny údaje o množství potencionálních ubytovaných a případné platby za rezervaci volných ubytovacích kapacit pro případ nutnosti ubytování dalších osob a úhrada ceny ubytování za ubytovaného jeho zaměstnavatelem. Vlastní nájemní a ubytovací smlouvy necht' si sjednávající zaměstnání cizinci sami a na svou odpovědnost.

6. Agenda BOZP

V této rozsáhlé agendě těžko hledat úspory v administrativní zátěži, neboť legislativa je v tomto úseku velmi rozsáhlá. Proto doporučují autoři využít alespoň služeb profesionála a odborníka, který bude pro firmu externě nebo jako zaměstnanec vykonávat úkoly související s bezpečností práce.

Základem je vytvoření souboru vnitřních předpisů regulujících povinnosti zaměstnanců, pravidla školení zaměstnanců a prověřování znalostí v oblasti BOZP, vymezení povinností vedoucích zaměstnanců na jednotlivých organizačních stupních za účelem kontroly dodržování BOZP. Odpovědnost za plnění BOZP by měla být rozdělena na jednotlivé stupně řízení, stejně tak kontrola kvality s tím související. Součástí vnitřního předpisu by měly být též povinnosti oznamovací a informační a pravidla pro postup při ohlašování závad v BOZP.

V praxi se lze setkat s přístupem, že přímou funkci bezpečnostního technika vykonává pověřený zaměstnanec v pracovním poměru, ale vedle něho má firma uzavřenu obchodní smlouvu s externím poradcem na BOZP. Výhoda externí spolupráce je mimo jiné i v tom, že odborník tzv. z venku má plnou odpovědnost za újmu způsobenou svou neodbornou radou, informací či jiným jednáním v rozporu se smlouvou.

Firma by měla personálně pověřit osobu funkcí technika BOZP a odborně způsobilé osoby (OZO) BOZP. Jedná se o zajištění činností, co zobrazuje tabulka 10.

Tabulka 10: Klasifikace činností vztahujících se k funkcím technika BOZP a odborně způsobilé osoby BOZP

Pracovní činnost	Technik BOZP	OZO/BOZP
Preventivní kontroly BOZP na pracovišti.	ano	ano
Analýza a vyhodnocení rizik BOZP.	ne	ano
Shromáždění podkladů pro analýzu rizik.	ano	
Sledování a dodržování právních předpisů BOZP.	ano	ano

Školení zaměstnanců v oblasti BOZP mimo vedoucí pracovníky.	ano	ano
Školení zaměstnanců v oblasti BOZP včetně vedoucích pracovníků.	ne	ano
Spolupráce při šetření pracovních úrazů a nemocí z povolání	ano	ano
Shromažďování podkladů pro kategorizaci prací.	ano	
Zpracovávání a aktualizace dokumentace BOZP mimo analýzy a hodnocení rizik.	ano	ano
Sledování platnosti odborné a zdravotní způsobilosti zaměstnanců.	ano	ano
Účast na jednáních s kontrolními a inspekčními orgány.	ano	ano
Koordinace šetření pracovních úrazů a nemocí z povolání.	ne	ano
Vyhodnocování příčin pracovních úrazů, jejich zdrojů a navrhování opatření k zabránění jejich opakování.	ne	ano
Podávání návrhů na zařazení prací do kategorií.	ne	ano

Zdroj: modifikované dle <https://www.dokumentacebozp.cz/aktuality/technik-bozp-a-po-kdo-je-bezpecnostni-technik-a-kdo-pozarni-technik/>.

Dále autoři zdůrazňují zabezpečení požární ochrany a povinností podle legislativy na úseku veřejné ochrany zdraví.

S pracovně právní agendou souvisí právo zaměstnanců k účasti v otázkách BOZP. Na tomto místě autoři doporučují za účelem předcházení budoucích nákladů a případných sankcí zapojit zaměstnance do řešení otázek BOZP prostřednictvím svého zástupce pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, odborů a rady zaměstnanců. Zástupce si volí samotní zaměstnanci.

Na okraj této problematiky autoři upozorňují i na další institut. Když v předchozích kapitolách bylo na více místech hovořeno o nutnosti využívat pro řešení odborných záležitostí způsobilých osob, ať již interních zaměstnanců nebo externích poradců, nelze nezmínit jeden z opomíjených institutů, a tím je odpovědný zástupce. Živnostenský zákon i další právní předpisy pro různé druhy podnikání vymezují povinnost odborné způsobilosti podnikatele s tím, že pokud touto nedisponuje sám podnikatel nebo jeho statutární orgán, je nutno garantovat odbornost prostřednictvím třetí osoby-odpovědného zástupce. Podnikatelé k této záležitosti přistupující po pravdě mnohdy velmi liknavě a de facto si pouze najdou vhodnou osobu s dostatečným vzděláním a praxí, která souhlasí a je vůči úřadu ochotna tuto funkci převzít. Na podnikání se pak ale nijak neúčastní nebo ne v rozsahu, který by jí měl patřit. Mnohdy odpovědný zástupce vykonává tuto funkci ve prospěch více podnikatelů, což legislativa umožňuje.

Autoři plédují za to, aby podnikatel přistupoval k této záležitosti odpovědněji a měl s odpovědným zástupcem uzavřenu smlouvu (pracovní nebo obchodní), v níž budou vymezeny úkoly, kterými je odpovědný zástupce pověřen a za něž ponese i odpovědnost. Podnikání je spojeno s častými změnami, které se dotýkají právě a jen oboru, kterému se jako podnikatel věnujete. Váš odpovědný zástupce by měl být garant odbornosti v oboru nejen vůči živnostenskému úřadu nebo jinému orgánu veřejné moci, ale i vůči Vám. Zavažte ho k plnění takových povinností-odpovědnost za odborné rady a informace je občanským zákoníkem legislativně upravena, a to velmi přísně vůči poskytovateli odbornosti. Odměna odpovědného zástupce by měla odrážet jeho případnou odpovědnost za škody a sankce. Ruku na srdce, kolik známe odpovědných zástupců, co plní svou funkci jen na oko, bezúplatně, mnohdy jen formálně na papíře (jejich čestné prohlášení leží na živnostenském úřadu) a Váš podnik nenavštívili deset let.

3.4 Prevence jako nástroj k snižování administrativních nákladů firmy

Významným administrativním nákladem podnikatele jsou všechny majetkové i nemajetkové újmy, za které nese odpovědnost a je povinen je nahradit poškozenému, a dále všechny sankce (zejména peněžité tresty), které mu jsou uloženy ze strany orgánů veřejné moci za porušení právních předpisů. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že mnozí podnikatelé kalkulují s těmito postihy, než aby předcházeli jejich vzniku. Prevence mnohdy nestojí nic nebo jen velmi málo v porovnání s riziky, které mohou vyplynout z porušení právních předpisů. Autoři mohou hovořit o mnohých případech z praxe, kdy takovéto nepředvídané (i když předvídatelné) náklady způsobily vážné ohrožení firmy nebo mu přinesly minimálně významné ztráty.

Závěrečná kapitola této části manuálu má tedy za cíl zdůraznit zásadu prevence, předcházení zbytečným rizikům, škodám a ztrátám. Autoři předestírají některá ustanovení právních předpisů, která by měl mít podnikatel stále na mysli a vhodnými opatřeními (smluvními, organizačními, personálními) eliminovat jejich dopad do svého podnikání.

- **Obecná zásada prevence** – občanský zákoník všem ukládá povinnost počínat si při svém konání tak, aby nedošlo k nedůvodné újmě na svobodě, životě, zdraví nebo na vlastnictví jiného. Již z této obecně formulované povinnosti lze dovodit odpovědnost kohokoliv. Přitom zákon sám přináší řešení, jak případným škodám zabránit nebo je alespoň zmírnit. Jestliže například jako podnikatel dopravce víte, že nesplníte včas nějaký smluvně převzatý závazek (mnohdy i z objektivních důvodů – poškození vozidla nebo jiná nepředvídatelná vnější okolnost), může budoucí škodu odvrátit pouhé oznámení této skutečnosti smluvnímu partnerovi předem, tedy, že lze očekávat, že dojde k prodlení. On totiž i sám poškozený musí činit kroky ke zmírnění škody, jinak za ni může být spoluodpovědný. Poškozený může učinit kroky k nápravě souběžně s Vámi, sjednat rychleji náhradní dopravu, sjednat náhradní bližší místo vykládky, odvolat jeřáb na vykládce apod. Zkrátka pouhé oznámení budoucího prodlení zachrání mnohé.
- **Zproštění odpovědnosti** – pro účely vymezení odpovědnosti podnikatele za újmu způsobenou při jeho podnikání lze shrnout, že tato je tzv. objektivní, tedy že vzniká bez ohledu na to, zda jste jako podnikatel újmu zavinil. Smluvní odpovědnost je objektivní vždy a zákonná odpovědnost rovněž s tím, že ale přichází do úvahy možnost jejího zproštění. A zde je opět prostor pro přijetí preventivních opatření ze strany podnikatele, aby vytvořil podmínky pro zproštění své odpovědnosti za škodu, která v důsledku jeho jednání objektivně nastala. Uvědomte si, že dáte-li jako podnikatel „*najevo zvláštní znalost, dovednost nebo pečlivost, nebo zaváže-li se k činnosti, k níž je zvláštní znalosti, dovednosti nebo pečlivosti zapotřebí*“ (tedy že jste odborníkem v daném oboru podnikání), a neuplatní-li tyto zvláštní vlastnosti řádně (tedy nejednáte tak, jak se od odborníka očekává), má se za to, že jednáte nedbale. To klade na podnikatele zvýšenou míru předvídání vzniku škod a mělo by ho vést k větší prevenci rizik. Uvedme příklady opatření, která můžete přijmout, abyste odpovědnosti předešli nebo ji přenesli na někoho jiného (skutečně odpovědného):
 - ✓ „*Kdo při své činnosti použije zmocněnce, zaměstnance nebo jiného pomocníka, nahradí škodu jím způsobenou stejně, jako by ji způsobil sám*“. Podobně ale odpovídáte i třeba za vady, které způsobí dodávka plnění Vaším subdodavatelem. Jestliže je zákon takto přísný, musíte udělat alespoň „to málo“, že závazky, které sám máte, smluvně sjednáte i se svým dodavatelem, subdodavatelem nebo jinou osobu, kterou používáte pro plnění vlastních závazků. Jednoduchý příklad – když dáváte záruku na zboží tři roky, ale zároveň

máte od svého dodavatele na totéž zboží záruku jen jeden rok, a navíc ještě třeba i omezenou jen na některé typy závad, musíte počítat s tím, že po roce zůstanete se svou odpovědností sám. Podobně u náhrady škody, jestliže například zajišťujete stravování zaměstnanců ve svých prostorách nebo hlídání (ostraha) objektu závodu, ale prostřednictvím třetí osoby, bude tato třetí osoba pracovat s osobními údaji Vašich zaměstnanců (objednávkový systém, kamerový systém, kontroly zaměstnanců apod.). Sjednejte s touto třetí osobou závazky týkající se GDPR a ochrany osobních údajů tak, jako byste tyto činnosti dělali sami, protože za újmu zaměstnancům odpovídáte Vy. Obecně řečeno – své závazky musíte učinit závaznými ve stejném nebo obdobném rozsahu i pro ty, které používáte pro svou činnost. V podstatě jednoduché smluvní opatření.

- ✓ *„Kdo provozuje závod nebo jiné zařízení sloužící k výdělečné činnosti, nahradí škodu vzniklou z provozu, ať již byla způsobena vlastní provozní činností, věcí při ní použitou nebo vlivem činnosti na okolí. Povinnosti se zproští, prokáže-li, že vynaložil veškerou péči, kterou lze rozumně požadovat, aby ke škodě nedošlo. Způsobí-li škodu věc sama od sebe, nahradí škodu ten, kdo nad věcí měl mít dohled; nelze-li takovou osobu jinak určit, platí, že jí je vlastník věci. Kdo prokáže, že náležitý dohled nezanedbal, zproští se povinnosti k náhradě. Zde dává návod zákon výslovně. Prokážete-li veškerou péči a dohled, odpovědnosti se zprostíte. Přeloženo do laického jazyka-vyplatí se provádět pravidelné revize a kontroly, dodržovat bezpečnostní předpisy, předpisy na ochranu životního prostředí. Pokud tedy dotázaní podnikatelé v dotazníku odpověděli, že řešením je „čekat na sankci“, nemohou autoři s takovým názorem souhlasit. Újmy na majetku a zdraví ve spojení s uloženými sankcemi ve svém souhrnu představují vražedný koktejl, který může přinést i krach (a to pomíjíme trestě právní odpovědnost).*
- ✓ *„Kdo se hlásí jako příslušník určitého stavu nebo povolání k odbornému výkonu nebo jinak vystupuje jako odborník, nahradí škodu, způsobí-li ji neúplnou nebo nesprávnou informací nebo škodlivou radou danou za odměnu v záležitosti svého vědění nebo dovednosti. Jinak se hradí jen škoda, kterou někdo informací nebo radou způsobil vědomě“.* Pokud tedy využíváte odborných rad, vyžadujte, aby byly přesné a správné. Pokud se ukáže opak, vymáhejte škodu. Na druhou stranu, podnikáte-li v oboru jakéhokoliv poradenství a jste odpovědni za správnost Vašich informací a rad, pak kromě toho, že jste z této odpovědnosti pojištěni, veďte podrobně spis a zdokumentujte všechny podklady a informace, které Vám sdělil klient. Necht' Vám klient ztvdí poskytnuté informace svým podpisem nebo si je nechte poslat od něj písemně, necht' je zřejmé, o jaké informace se jedná. Ukáže-li se, že Vám klient netvrdil pravdu, něco zamlčel apod., své odpovědnosti se zprostíte.
- ✓ *„Zaměstnavatel se zproští povinnosti nahradit zaměstnanci škodu nebo nemajetkovou újmu zcela, prokáže-li, že vznikla tím, že postižený zaměstnanec svým zaviněním porušil právní, nebo ostatní předpisy anebo pokyny k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ačkoliv s nimi byl řádně seznámen a jejich znalost a dodržování byly soustavně vyžadovány a kontrolovány“.* Opět vidíme, že zákon klade důraz na prevenci. Pokud zaměstnance řádně seznamujete s těmito předpisy, kontrolujete dodržování a vyžadujete-li jejich plnění po zaměstnancích, pak se lze odpovědnosti zprostit. Tedy opatření organizačního charakteru – určit kdo bude školit, kdo kontrolovat a vyžadovat,

vymezit povinnosti a odpovědnost těchto vedoucích zaměstnanců, stanovit oznamovací povinnost směrem nahoru, pokud dochází k porušování. A neopomenout to, na co jsme výše upozorňovali. Když budete mít vhodnou smlouvu s bezpečnostním technikem, resp. s třetí osobou odborně způsobilou v oblasti BOZP, která bude garantovat, že zaměstnanci jsou školeni podle aktuální legislativy, vytvoříte si prostor pro to, aby v případě, že dotčené pověřené osoby selžou ve svých povinnostech, jste mohli vzniklé škody požadovat po nich nebo z toho vyvodit jiné důsledky. S tím souvisí personální opatření – jestliže vedoucí zaměstnanci selžou v povinnostech kontrolovat, vyžadovat, oznamovat apod., pak musí okamžitě přijít vytykácí dopisy podle zákoníku práce s poučením, že s takovou osobou může být ukončen pracovní poměr. Nikdy nejednejte s velkým časovým prodlením. Pochybil-li někdo, ihned mu závalu písemně vytkněte, stanovte lhůtu k nápravě, poučte o možnosti ukončení pracovního poměr. Zákoník práce má krátké lhůty, neodkládejte věc tzv. na zítra.

- Podnikatelé – fyzické i právnické osoby odpovídají i za přestupky a mají trestně právní odpovědnost. Na tomto místě autoři k tématu prevence zmiňují některé okolnosti této odpovědnosti a možnosti jejího zproštění:
 - ✓ Podle zákona č. 250/2016 o odpovědnosti za přestupky a řízení o nich například *„právnická osoba za přestupek neodpovídá, jestliže prokáže, že vynaložila veškeré úsilí, které bylo možno požadovat, aby přestupku zabránila. Právnická osoba se nemůže odpovědnosti za přestupek zprostit, jestliže z její strany nebyla vykonávána povinná nebo potřebná kontrola nad fyzickou osobou, která se za účelem posuzování odpovědnosti právnické osoby za přestupek považuje za osobu, jejíž jednání je přičitatelné právnické osobě, nebo nebyla učiněna nezbytná opatření k zamezení nebo odvrácení přestupku.“* Na tomto ustanovení je dobře vidět, jak důležité je se zaměřit na prevenci rizik a přijímat opatření na její předcházení. Ve finále Vás to může přestupku zcela zprostit a minimálně bude mít vliv na výši sankce. Zavedení organizace práce, jejíž součástí budou řádné kontroly plnění povinností, vytvoření vnitřních předpisů firmy, kde tyto mechanismy budou nastaveny tak, aby každý zaměstnanec věděl, jaká je jeho kompetence (zejména to platí pro vymezení povinností vedoucích zaměstnanců).
 - ✓ Stále mějme na mysli, že Vaši odpovědnost za přestupek i trestný čin mají v rukách osoby, které ke své činnosti používáte (účetní, vedoucí kontroly, skladový vedoucí atd. atd. Jejich pochybení budou přičitatelná Vám- *„právnická osoba je pachatelem, jestliže k naplnění znaků přestupku došlo jednáním fyzické osoby, která se za účelem posuzování odpovědnosti právnické osoby za přestupek považuje za osobu, jejíž jednání je přičitatelné právnické osobě a která porušila právní povinnost uloženou právnické osobě, a to při činnosti právnické osoby, v přímé souvislosti s činností právnické osoby nebo ku prospěchu právnické osoby nebo v jejím zájmu; za osobu, jejíž jednání je přičitatelné právnické osobě, se za účelem posuzování odpovědnosti právnické osoby za přestupek považuje a) statutární orgán nebo člen statutárního orgánu, b) jiný orgán právnické osoby nebo jeho člen, c) zaměstnanec nebo osoba v obdobném postavení při plnění úkolů vyplývajících z tohoto postavení, d) fyzická osoba, která plní úkoly právnické osoby, e) fyzická osoba, kterou právnická*

osoba používá při své činnosti, nebo f) fyzická osoba, která za právnickou osobu jednala, jestliže právnická osoba výsledku takového jednání využila. “

- ✓ Při posouzení, zda k přestupku došlo a při ukládání sankce budou hodnoceny například okolnosti spáchání přestupku, druh a míra zavinění, délka doby, po kterou trvalo protiprávní jednání nebo po kterou trval protiprávní stav udržovaný protiprávním jednáním, zda jste napomáhali k odstranění škodlivého následku přestupku nebo dobrovolně nahradili způsobenou škodu, okolnost oznámení přestupku správnímu orgánu a napomáhání při objasňování, existence více přestupků, recidiva. Na tomto výčtu lze učebnicově demonstrovat, jak všechna opatření, která podnikatel přijme (nebo přijme jen některá anebo žádná) v rámci prevence, ale i v průběhu řešení situace mají ohromný vliv na to, zda odpovědným bude a jaké administrativní náklady na úhradu sankce bude muset vynaložit. Každá okolnost má vliv.

4 Algoritmus manuálu

Vzhledem k tomu, že opatření ke snížení administrativní náročnosti jsou prezentované v tomto manuálu jako rady a postupy, navíc zaměřené do mnoha rozdílných oblastí souvisejících s podnikáním, není možné určit algoritmus jednotlivých kroků používání manuálu. Jednotlivé rady a postupy by měly být využity ve svém souhrnu nebo část z nich podle konkrétních podmínek dané firmy.

5 Příklady praktického využití manuálu v podnikové praxi

Příklady využití tohoto manuálu v podnikové praxi byly v podstatě vždy zmíněny u jednotlivých agend a institutů v kapitole 5. Autoři tedy na ukázkou ke každé ze sledovaných agent připojují pracovní návrhy opatření, které v podnikové praxi v minulosti byly využity.

5.1 Příklad z agendy využívání informačních systémů, databází, aplikací a software

Chcete-li údaje o svých dlužnících – fyzických osobách poskytovat do registru dlužníků myslíte na to, že zákona o ochraně spotřebitele chrání nejen fyzické osoby spotřebitele, ale i fyzické osoby samostatně výdělečně činné. Účel je dle zákona č. 634/1992 Sb., v platném znění (ust. §20z) vymezen jasně: výhradně k předcházení podvodnému jednání a k posouzení schopnosti a ochoty spotřebitele splnit jeho smluvní závazky (posouzení bonity, platební morálky a důvěryhodnosti). Prodávající, který poskytuje údaje do registru, je povinen svého zákazníka předem upozornit na skutečnost, že jeho údaje budou nebo mohou být vedeny v registru a v případě, že údaje obsahují informace o dluhu po splatnosti, je dále povinen informovat zákazníka o existenci dluhu a vyzvat jej k úhradě takového dluhu. Na svých fakturách a upomínkách tedy můžete používat například tento text prohlášení:

FAKTURA

Společnost XY spol. s r.o. upozorňuje, že identifikační údaje odběratele (jméno, příjmení, obchodní název, identifikační číslo, sídlo, místo podnikání, bydliště) a údaje o jeho jakýchkoliv neuhrazených smluvních závazcích po splatnosti vůči společnosti AB spol. s r.o. (právní důvod a vznik závazku, údaje o dlužných fakturách, době prodlení a výši dluhu po splatnosti) mohou být předmětem informačních databází (registru) dlužníků.

UPOMÍNKA

Společnost XY spol. s r.o. Vám sděluje, že ohledně výše specifikovaného dluhu, o který jste upomenut touto upomínkou, mohou být identifikační údaje o Vaší osobě (jméno, příjmení, obchodní název, identifikační číslo, sídlo, místo podnikání, bydliště) a údaje o Vašich shora uvedených neuhrazených závazcích po splatnosti vůči společnosti AB spol. s r.o. (právní důvod a vznik závazku, údaje o dlužných fakturách, době prodlení a výši dluhu po splatnosti) mohou být předmětem informačních databází (registru) dlužníků.

5.2 Příklad z agendy smluvní a mimosmluvní dokumentace podnikatele

Autoři ohledně této problematiky předestírají příklad textu upozornění zákazníka podle Nařízení GDPR, které lze využít při uzavírání smluv na dálku a kdy jako podnikatel budete využívat osobní údaje zákazníka, která Vám v souvislosti s uzavřením smlouvy poskytne:

Ochrana osobních údajů kupujícího, který je fyzickou osobou, je poskytována zákonem č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů, Nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů).

Kupující souhlasí se zpracováním těchto svých osobních údajů: jméno a příjmení, adresa bydliště, identifikační číslo, daňové identifikační číslo, adresa elektronické pošty, telefonní číslo. (dále společně vše jen jako „osobní údaje“).

Kupující souhlasí se zpracováním osobních údajů prodávajícím, a to pro účely realizace práv a povinností z kupní smlouvy a pro účely vedení uživatelského účtu. Nezvolí-li kupující jinou možnost, souhlasí se zpracováním osobních údajů prodávajícím také pro účely zasilání informací a obchodních sdělení kupujícímu. Souhlas se zpracováním osobních údajů v celém rozsahu dle tohoto článku není podmínkou, která by sama o sobě znemožňovala uzavření kupní smlouvy.

Kupující bere na vědomí, že je povinen své osobní údaje (při registraci, ve svém uživatelském účtu, při objednávce provedené z webového rozhraní obchodu) uvádět správně a pravdivě a že je povinen bez zbytečného odkladu informovat prodávajícího o změně ve svých osobních údajích.

Zpracováním osobních údajů kupujícího může prodávající pověřit třetí osobu, jakožto zpracovatele. Kromě osob dopravujících zboží nebudou osobní údaje prodávajícím bez předchozího souhlasu kupujícího předávány třetím osobám.

Osobní údaje budou zpracovávány pro účely plnění smlouvy po dobu plnění a platnosti smlouvy a smluvních ujednání, popř. jiných povinností vyplývajících z uzavřeného smluvního vztahu. Osobní údaje budou zpracovány pro účely marketingu po dobu 12 měsíců od poslední aktivity ze strany odběratele, kterou se rozumí učiněná poptávka, nabídka, objednávka, smlouva, realizovaný nákup. Osobní údaje budou zpracovávány v elektronické podobě automatizovaným způsobem nebo v tištěné podobě neautomatizovaným způsobem.

Kupující potvrzuje, že poskytnuté osobní údaje jsou přesné a že byl poučen o tom, že se jedná o dobrovolné poskytnutí osobních údajů.

V případě, že by se kupující domníval, že prodávající nebo zpracovatel provádí zpracování jeho osobních údajů, které je v rozporu s ochranou soukromého a osobního života kupujícího nebo v rozporu se zákonem, zejména jsou-li osobní údaje nepřesné s ohledem na účel jejich zpracování, může za podmínek stanovených obecným nařízením o ochraně osobních údajů (GDPR - General Data Protection Regulation) využít: právo na přístup ke svým osobním údajům, právo na opravu osobních údajů nebo omezení zpracování, právo na výmaz osobních údajů, právo vznést námitku proti zpracování, právo na přenositelnost údajů, právo odvolat souhlas se zpracováním. Dále máte právo podat stížnost u Úřadu pro ochranu osobních údajů v případě, že se domníváte, že bylo porušeno Vaše právo na ochranu osobních údajů.

O veškeré výše uvedené možnosti můžete požádat písemně nebo elektronicky na adresu nebo email správce: gopr@xy.cz.

5.3 Příklad z agendy pracovně právní a bezpečnosti práce

V oblasti personální by bylo lze předestřít mnoho cenných vzorových dokumentů. Autoři místo toho nastiňují jeden z problémů, které může řešit každý podnikatel, a na kterém lze vhodně ukázat aplikaci zásady předcházení rizikům v pracovně právních vztazích.

V předmětné záležitosti jde o to, že zaměstnáváte pracovníka na dobu určitou. Zaměstnanci se přihodí pracovní úraz. Náhradu újmy poskytne pojišťovna, u níž jste pro tento účel ze zákona pojištěni. Před uplynutím doby trvání pracovního poměru Vás osloví tento zaměstnanec, že by

měl nadále zájem ve Vaší firmě pracovat. V dané situaci by se zdálo, že Vaše rozhodnutí bude záležet jen na posouzení dvou otázek. Za prvé samozřejmě zvážíte, zda tohoto zaměstnance potřebujete s ohledem na jeho prospěšnost pro firmu. Za druhé se Vaše rozhodnutí bude odvíjet od výsledků lékařské prohlídky, na kterou zaměstnance jistě pošlete předtím, než byste mu umožnil pracovat a pokračovat s ním v pracovním poměru.

Smyslem tohoto příkladu není odradit podnikatele od zaměstnání dotyčného zaměstnance, nýbrž apelovat na to, aby rozumný podnikatel (nebo šéf jeho personálního oddělení) do této rovnice obsadil ještě jednu neznámou, a to, jak to může být se zdravotním stavem této osoby, ačkoliv lékařská zpráva hovoří o způsobilosti k výkonu předmětného druhu práce. Co když se zdravotní stav zaměstnance náhle zhorší, a to v příčinné souvislosti s dřívějším pracovním úrazem?

Nejvyšší soud judikoval, že zaměstnavatel je povinen splnit svoji povinnost, a se zaměstnancem, který nemůže konat dosavadní práci pro pracovní úraz a kterého z těchto důvodů nepřevodil na jinou vhodnou práci, rozvázat pracovní poměr podle ust. §52 písm. d). Za situace, kdy zaměstnavatel svoji povinnost rozvázat se zaměstnancem pracovní poměr výpovědí z důvodů uvedených v ustanovení § 52 písm. d) zákoníku práce nebo dohodou z těchto důvodů nesplní, je proto opodstatněné, aby pracovní poměr z těchto důvodů (místo zaměstnavatele) rozvázal jednostranně (výpovědí podle § 50 odst. 3 zákoníku práce) zaměstnanec, aniž by to bylo na újmu jeho práva na odstupné. Tedy? Třetí neznámou je možnost, že zaměstnanci budete v budoucnu vyplácet odstupné ve výši dvanáctinásobku jeho průměrného výdělku.

5.4 Příklad z agendy Prevence jako nástroj k snižování administrativních nákladů firmy

Jako příklad dobré praxe v této agendě poslouží přehled ustanovení smlouvy uzavírané mezi správcem osobních údajů a zpracovatelem osobních údajů. Představte si situaci, že jste firma, která zaměstnává stovky zaměstnanců, a své výrobní prostory si pronajímáte od jiné firmy (vlastníka staveb a pozemků). Tento pronajímatel zároveň ve svých prostorách poskytuje Vaším zaměstnancům stravovací služby a zajišťuje ostrahu objektů včetně vrátnice. V dané situaci se navíc rozhodnete, že chcete za pomoci ostrahy provádět kontrolu zaměstnanců, zda nejsou pod vlivem alkoholu nebo zda z podniku nevynášejí vaše zboží či materiál. Jste tedy v situaci správce osobních údajů zaměstnanců, ale zároveň k zpracování těchto osobních údajů využíváte třetí osobu (zaměstnance pronajímatele-ostrahu a obsluhu závodní kantýny), který bude mít podle Nařízení GDPR postavení zpracovatele osobních údajů Vašich zaměstnanců.

Následující text je souhrnem smluvních ustanovení a pravidel, která byste měl coby správce odpovědný vůči zaměstnancům požadovat od zpracovatele:

- *vymezení správce, zpracovatele, subdodavatelů zpracovatele a nositelů práva na ochranu osobních údajů,*
- *předmět smlouvy – vymezení důvodů pro zpracování osobních údajů (např. evidence v souvislosti s poskytováním stravování a kontrolou zaměstnanců,*
- *účel zpracování osobních údajů (například poskytování služeb souvisejících s pronájmem objektů a ochranou majetku nájemce),*
- *kategorie osobních údajů, které budou předmětem zpracování,*

- *obecné vymezení povinností zpracovatele jednat v souladu s Nařízením GDPR, zákonem č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů a další platnou legislativou, touto smlouvou a pokyny správce učiněnými v souladu se smlouvou,*
- *vzájemná informační povinnost týkající se zjištění jakéhokoliv narušení nebo ohrožení práv zaměstnanců na ochranu osobních údajů a pravidla vzájemné součinnosti, včetně součinnosti vůči dozorovému orgánu státní správy, vymezen lhůt pro splnění informační povinnosti a vymezení opatření, která musí být ze strany správce i zpracovatele přijata k zamezení dalšího porušování zabezpečení osobních údajů,*
- *vymezení technických a organizačních pravidel, které musí zpracovatel přijmout za účelem řádného plnění této smlouvy a ochrany osobních údajů,*
- *zákazy zpracovávat osobní údaje pro jiné účely nebo v jiném rozsahu, než jak stanoví smlouva,*
- *povinnost zpracovatele vést záznamy o zpracování osobních údajů,*
- *vymezení doby uchovávání osobních údajů zpracovatelem,*
- *závazek zpracovatele, že bez předchozího písemného pokynu správce není oprávněn poskytovat subjektům osobních údajů nebo třetím stranám žádné informace, které se týkají zpracování osobních údajů,*
- *podmínky pro použití subdodavatelů zpracovatele včetně schvalování správcem, pravidla pro výběr subdodavatelů a závazek, že zpracovatel při jejich použití odpovídá, jako by úkony činil sám, a že je povinen pravidla požadovat po subdodavatelích ve stejném rozsahu, jako je stanoveno v této smlouvě,*
- *pravidla kontroly plnění smlouvy a plnění ze strany subdodavatelů,*
- *závazek smluvně zajistit povinnost mlčenlivosti a ochrany důvěrných informací ve vztahu k zaměstnancům zpracovatele, kteří budou úkony zpracovatele provádět, a dalších osob, které zpracovatel použije, a to i pro dobu po ukončení smlouvy.*

6 Očekávané přínosy plynoucí z využití manuálu

Mezi přínosy manuálu patří:

- Manuál nabízí souhrn návodů a rad, při jejichž využití za stávající legislativy podnikatel může snížit existující i budoucí administrativní náročnost podnikání, spočívající v usnadnění jeho komunikace s orgány veřejné moci, snížení nákladů na vymáhání svých smluvních i mimosmluvních nároků vůči smluvním partnerům, zákazníkům a zaměstnancům, předcházení vzniku své odpovědnosti za majetkové a nemajetkové újmy a sankcí ze strany orgánu veřejné moci.
- Manuál poskytuje rady, jak lépe využívat informace veřejně dostupné a ty, které si může podnik komerčně pořídit.
- Manuál dává rady, jak vhodně kombinovat informační zdroje, databáze, informační systémy.
- Manuál poskytuje soubor opatření v oblasti pracovního práva, BOZP a externí spolupráce, které mohou předcházet vzniku budoucích administrativních nákladů.

7 Shrnutí

Hlavní navržená opatření se dají shrnout do následujících bodů:

- opatření organizační – prostřednictvím vnitřních předpisů, interních směrnic a ostatních aktů řízení stanovit pravomoc a odpovědnost na jednotlivých stupních řízení firmy, delegovat pravomoci na nižší stupně managementu spojené s odpovědností za výkon a kontrolu plnění zákonných povinností a povinností spojených s činností podniku. Navrhuje se aktivně vyžadovat plnění povinností včetně oznamovací povinnosti ve vztahu k vyšším stupňům řízení firmy, oznamování rizik, vyhodnocování rizik a plnění povinností, porady, meetingy, uplatňování odpovědnosti vůči nižším stupňům managementu při porušení povinností (uplatňování škod, nepřiznání pohyblivých složek odměn, opatření k ukončení pracovního poměru),
- vzdělávání, školení, péče o zaměstnance,
- personální opatření (smlouvy s manažery ohledně snazšího odvolání z funkce),
- využívání externí spolupráce – smluvně ošetřit povinnosti externího poradce nebo poskytovatele jiných odborných služeb včetně odpovědnosti za nesprávné poradenství a poskytnuté informace, zejména v oblasti BOZP, PO, revizí, pravidelného servisu strojů a zařízení, v oblasti hygieny a životního prostředí, v oblasti vyhodnocování rizik, seznamování s aktuální legislativou, technickými normami,
- úprava smluvní dokumentace, rámcových smluv o obchodní spolupráci, všeobecných obchodních podmínek, vhodné použití doložek INCOTERMS,
- administrace pohledávek,
- preventivní zajišťování budoucích pohledávek,
- využívání zajišťovacích platebních instrumentů,
- práce s veřejnými i komerčními informačními systémy, databázemi a registry, využívání programů na propojení těchto informací,
- využívání právního, personálního a podnikového software, nasmlouvání vhodných balíčků služeb zacílených na konkrétní potřeby firmy,
- aktivní účast v podnikatelských asociacích a sdružení profesních i dobrovolných, sledování jejich webových stránek nebo jiných výstupů, účast na školení pořádaných těmito asociacemi, odebírání jejich časopisů a publikací, využívání jejich informačního servisu, poradenství, využívání jejich zprostředkovatelské činnosti při vyjednávání s odbory, orgány veřejné moci apod.,
- uplatňování zásad prevence a předcházení vzniku škod, doporučuje se promyslet kombinaci opatření tak, aby nepodvázaly zisk (příliš restriktivní opatření a příliš opatrný přístup versus úplná liknavost vůči hrozícím škodám nebo sankcím), doporučuje se vyhodnotit míru rizika (co může zaplatit pojišťovna, co musím uhradit ze svého, jaké sankce hrozí ve správním řízení nebo daňovém řízení, co poškodí mou dobrou pověst nebo dobré jméno, zda a v jakém rozsahu se zavázat k plnění etických kodexů

uplatňovaných v daném oboru podnikání, dodržování etických kodexů asociace podnikatelů, jejichž jsem členem apod.).

8 Závěr

V rámci sekce Legislativně-právní základna a administrativní zátěž MSP, vznikl tzv. *Manuál na snížení administrativní náročnosti*, který vychází jak z dotazníkového průzkumu, provedeného u podniků různých velikosti, vlastnických forem, zaměření a ekonomické výkonnosti, tak především z metodických doporučení uváděných v kapitole 5. Doporučení směřují na opatření v oblastech- oblast agendy využívání informačních systémů, databází, aplikací a software, oblast agendy smluvní a mimosmluvní dokumentace podnikatele, oblast agendy pracovní právní a bezpečnosti práce, a oblast agendy předcházení vzniku škod a sankcí coby zastřešující agenda prevence a předcházení rizik. Opatření na snížení administrativní náročnosti, které manuál vymezuje, jsou v zájmu jeho snadného využívání uživatelsky přístupné a současně jednoznačné pro organizace, které se jím budou řídit.

Při koncipování manuálu na snížení administrativní náročnosti jsme se inspirovali zjištěnými informacemi získanými z empirického průzkumu. Využili jsme některá získaná data, statistiky a částečně okruh oblastí, ve kterých podnikatelé spatřují zvýšenou administrativní náročnost. Především autoři využili svých praktických odborných znalostí ve sledovaných oblastech a pracovali s daty a zkušenostmi malých a středních podnikatelů získanými od nich za posledních dvacet let v rámci odborné spolupráce a odborného poradenství.

Manuál na snížení administrativní náročnosti je rozdělen do čtyř hlavních částí, které zahrnují návrhy opatření. Využití metodiky v manuálu na snížení administrativní náročnosti, představuje významný potenciál zvyšování úrovně efektivity a také návod jako agendu zjednodušit s cílem snížení administrativní náročnosti.

Předmětný manuál je přizpůsoben potřebám jednotlivých podniků. Slouží především pro malé a střední podniky a je využitelný v různých odvětvích jejich působení.

Klíčové pojmy

Legislativně-právní prostředí, administrativní náročnost, administrativní zátěž, malé a střední podniky, agenda využívání informačních systémů, databází, aplikací a software, agenda smluvní a mimosmluvní dokumentace podnikatele, agenda pracovně právní a bezpečnosti práce, agenda BOZP, prevence.

Představení autorů

Ing. Iveta Kmecová, PhD., pracuje jako odborný asistent na Katedře řízení lidských zdrojů Ústavu podnikové strategie Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích, kde působí **od roku 2013**. Specializuje se především na manažerské předměty. V současné době vyučuje předměty Personální management, Řízení lidských zdrojů a Psychologie a sociologie, kterého je i garantem. Zároveň dlouhodobě přednáší na Vysoké škole technické a ekonomické, v rámci kurzu celoživotního vzdělávání – Doplňující pedagogické studium, kde přednáší předměty Management vzdělávání, Soudobé teorie vzdělávání, Obecnou didaktiku, Didaktiku odborných předmětů, Rámcové vzdělávací programy a jiné předměty, přičemž může využívat zkušenosti v rámci své dlouhodobé pedagogické praxe. Již téměř 18 let pracuje ve školním prostředí. Zabývá se zejména problematikou personálního řízení a řízení lidských zdrojů. V současnosti se podílí na výzkumu: Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru, který je financován Technologickou agenturou České republiky v rámci projektu TAČR. Podílela se na interní grantové soutěži: IGS 2018: Specifický přístup k romským zaměstnancům, jako spoluředitel, IGS 2019: Psych. - podnikatelské kompetence studentů VŠTE, jako hlavní řešitel. V současnosti je zapojena do výzkumu IGS 2020: Inovace studijního předmětu Řízení lidských zdrojů, kde působí jako jedna ze spoluředitelů.

Vybraná publikační činnost

Rozsa, Z., & Kmecová, I., 2020. Cybervetting prospective employees of SMEs. *Journal of International Studies*, 13(1), 295-309. doi:10.14254/2071-8330.2020/13-1/19.

Bilan, Y., Mishchuk, H., Roshchuk, I., & Kmecova, I., 2020. An Analysis of Intellectual Potential and its Impact on the Social and Economic Development of European Countries. *Journal of Competitiveness*, 12(1), 22–38. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.01.02>.

Belas, J., Kmecová, I., Cepel, M., 2020. Availability of human capital and the development of the public infrastructure in the context of business activities of SMEs. *Administratie si Management Public*, 34, 27-44. DOI: 10.24818/amp/2020.34-02.

Kmecová, I. a Bílek, S., 2020. Legislativně-právní základna a administrativní zátěž MSP. In: *Malé a střední podnikání v České republice – současnost a vize*, Praha: Grada Publishing.

Kmecová, I., 2020. Digitization, Digital Technology, and Importance of Digital Technology in Teaching. In S. Ashmarina, M. Vochozka a V. Mantulenko. *Lecture Notes in Networks and Systems*. 1. vyd. Cham, Switzerland: Springer, Cham, 2020. s. 526-537, 12 s. ISSN 2367-3370. doi:10.1007/978-3-030-27015-5_63.

Kmecová, I. a Vokoun, M., 2020. Innovation activities of Czech businesses differences between urban and rural businesses. In J. Horák, J. Vrbka and Z. Rowland. *SHS Web of Conferences – Volume 73; Innovative Economic Symposium 2019 – Potential of Eurasian Economic Union (IES2019)*. 73. vyd. Les Ulis: EDP Sciences, 2020. s. nestránkováno, 7 s. ISBN 978-2-7598-9094-1.

Vochozka, M., Váchal, J., Caha, Z., Straková, J., Pártlová, P., Stellner, F., Vokoun, M., Kmecová, I., Vaníčková, R., Horák, J., Machová, V., Polanecký, L., Ruschak, M., Urban, J., Hašková, S., a Švehlová, L. 2019. *Malé a střední podniky – současnost a vize. 2019*.

Kmecová, I. a Vorlová H., 2019. Managerial approach to increasing information literacy. In prof. Miloš Hitka, PhD., Ing. Silvia Lorincová, PhD., Ing. Lenka Ližbetinová,

T

A

Projekt TL01000349 „Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru“

je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci programu Éta

Č

R

PhD., *Proceedings of the International Conference on Economics, Management and Technology in Enterprises 2019 (EMT 2019)*. Paris: Atlantis Press, 2019. s. 19-23, 5 s. ISBN 978-94-6252-714-0.

Kmecová, I., 2018. The Processes of Managing Human Resources and Using Management Methods and Techniques in Management Practice. *EMS (Ekonomicko-manažerské spektrum/Economic and Manager Spectrum)*. XII (1), 44-54. ISSN 1337-0839.

Kmecová, I., 2017. Business as orientation value for developing the spirit of enterprise. *Proceedings of the 29th International Business Information Management Association Conference – Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth 2017*, pp. 2200-2210.

Mgr. Stanislav Bílek, magistr práva a současně asistent na VŠTE v Českých Budějovicích. Od června 2003 – výkon samostatné advokátní praxe v Českých Budějovicích se zaměřením na obchodní právo, občanské právo, pracovní právo. Zastupování klientů v oborech obchod, realitní činnost, elektrotechnický průmysl, stavebnictví, mezinárodní doprava, automobilový průmysl, potravinářský průmysl, bankovníctví a pojišťovnictví, poskytování leasingu. **Od srpna 2012 do současnosti** – asistent na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích, pedagogická činnost – Základy práva, Obchodní a občanské právo, Dopravní právo, Ochrana duševního vlastnictví, Insolvenční právo, Organizace veřejné správy, Výchova k lidským právům, Základy podnikového práva, Řízení lidských zdrojů a Personální management. V současnosti se podílí na výzkumu: Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru, který je financován Technologickou agenturou České republiky v rámci projektu TAČR. Podílel se na interní grantové soutěži: IGS 2019 Inovace předmětu Základy podnikového práva v kontextu změn na trhu práce v České republice a Evropské unii.

Vybraná publikační činnost

Stellner, F., Soběhart, R., Bílek, S. a Šuta, M., 2020. Foreign e-procurement: the case of the Czech economy in the context of employing it professionals. In prof. Ing. Tomas Klietnik, PhD. *SHS Web of Conferences (volume 74): The 19th International Scientific Conference "Globalization and its Socio-Economic Consequences 2019 – Sustainability in the Global-Knowledge Economy"*, 9. - 10. 10. 2019. 74. vyd. Žilina, Slovensko: UNIVERSITY OF ZILINA, Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications, Department of Economics, 2020. s. 1-6, 6 s. ISSN 2261-2424. doi:10.1051/shsconf/20207404027.

Kmecová, I. a Bílek, S., 2020. Legislativně-právní základna a administrativní zátěž MSP. In: *Malé a střední podnikání v České republice – současnost a vize*, Praha: Grada Publishing.

Soběhart, R., Stellner, F., Bílek, S. a Dienesová, L., 2019. Global market opportunities: analysis of the foreign language websites in the Czech economy in the context of the number of it professionals. In prof. Ing. Tomas Klietnik, PhD. *SHS Web of Conferences (volume 74): The 19th International Scientific Conference "Globalization and its Socio-Economic Consequences 2019 – Sustainability in the Global-Knowledge Economy"*, 9. - 10. 10. 2019. 74. vyd. Žilina, Slovensko: UNIVERSITY OF ZILINA, Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications, Department of Economics, 2020. s. 1-8, 8 s. ISSN 2261-2424. doi:10.1051/shsconf/20207403011.

Bílek, S., 2019. *Optimální použití pracovněprávních institutů podnikatelem pro případ ekonomické recese*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2019. s. 1-5, 5 s. ISBN 978-80-7468-143-1.

Bílek, S. a Vaníčková, R., 2017. Praktické aspekty stavění promlčecí doby při neplatné podnikatelské rozhodčí doložce. *Časopis pro právní vědu a praxi*, Brno: Masarykova univerzita, Brno, 2017, XXV, č. 3, s. 545-570. ISSN 1805-2789.

Vaníčková, R. a Bílek, S., 2016. European Union priorities for the conclusion of the international transatlantic trade and investment partnership and its possible implications for the EU. In prof. Ing. Tomas Klietnik, Ph.D. *Globalization and its socio-economic consequences, 16th international scientific conference proceedings, pts i-v. (Part V.)*. Zilina: ZU-Univerzita of Žilina, 2016. s. 2299-2306, 8 s. ISBN 978-80-8154-191-9.

Vaníčková, R., Zeman, R., a Bílek, S., 2014. Transatlantic Partnership and its Political-legal, Trade and Socioeconomic Impacts. In *2nd International Conference on European Integration (ICEI)*. 1. vyd. Ostrava: VSB-TECH. UNIV. OSTRAVA, 2014. s. 740-745, 6 s. ISBN 978-80-248-3388-0.

Vaníčková, R., Zeman, R. a Bílek, S., 2014. Zákoník práce v personální praxi manažera. In *Právní rozpravy 2014*. 1. vyd. Hradec Králové: Magnanimitas, 2014. s. 146-149, 4 s. ISBN 978-80-87952-02-3.

