

iA
interní auditor
ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ
ROČNÍK 30, ČÍSLO 1|2026 (119) 1|2026

Vnitřní řídicí a kontrolní systém, kontroly v organizaci

NETIA

NETIA® s.r.o., je konzultační firma, dodavatel SW a služeb s orientací na digitalizaci procesů, projektové řízení, řízení rizik, interních auditů, kybernetické bezpečnosti.

Naše řešení splňuje mezinárodní standardy a požadavky nového zákona č. 231/2025 Sb.

Řízení rizik

dle metodiky CHJ - Centrální harmonizační jednotky

Matice rizik

- heat mapa pro reportování

Plán zvládání rizik

- nápravná opatření

Monitoring

- doporučení z interních auditů

Katalog otázek

checklistů / dotazníků

Typové checklisty

- dotazníky
- typové audity

Externí kontroly

Auditní zakázky:

- Příprava auditní zakázky
- Záznam průběhu auditu
- Auditní zprávy
- Hodnocení kvality auditní zakázky

Interní audity:

- Střednědobý plán
- Roční plán

Budoucí technologie

na dosah ruky

NETIA® s.r.o. +420 732 218 960 mynar@netia-it.cz www.**netia**.cz



Nový svět interního auditu

Když jsem v roce 2014 převzal řízení institutu, neexistovala volně dostupná a funkční AI. Nikdo si nedokázal představit globální pandemii, která postaví lidské životy vzhůru nohama a rozmetá globální dodavatelské řetězce na prach. Na Krymu sice bylo napětí, ale nikdo nepočítal s tím, že 70 let po hrůzách světové války přijdou stejné hrůzy, a to jen den cesty autem na východ od Prahy. Byl to svět levných energií, příznivých cen a všeobecného optimismu. Bylo to období, kdy si ještě většina byznysových lídrů myslela, že nadnárodní regulace je dobrý nápad nebo přinejhorším jde o akceptovatelné „compliance cost".

Dnes žijeme v hodně jiném světě. AI šílenou rychlostí překresluje celá byznysová odvětví. Firmy se musí velmi rychle orientovat v kontinuální geopolitické nestabilitě, v nejistotě týkající se dodavatelských řetězců a velké makroekonomické volatilitě. Klíčovou výzvou pro firmy v Evropě jsou vysoké „postcovidové" ceny všech vstupů a evropská regulace, která se utrhla ze řetězu tak, že už i vlády národních států intenzivně tlačí Evropskou komisi do antibyrokratické revoluce. Je logické, že tomto jiném světě exekutivní vedení firem poptává podporu i od svého interního auditu. V mém případě nároky exekutivního vedení výrazně stouply a představenstvo nejvíce oceňuje a poptává schopnost interního auditu identifikovat a rychle proaktivně „proauditovat" nová (a velmi rychle se materializující) rizika.

I z pohledu profese IA došlo k posunu klíčových témat. V roce 2014 byla kybernetická bezpečnost „emerging topic", dnes je tím hlavním tématem pro IA (alespoň já to tak beru). V roce 2014 byl cloud technologickou zajímavostí, dnes je to byznysový standard poskytování IT služeb a interní auditoři mu musí velmi dobře rozumět. Před deseti lety jsem na konferencích přednášel o vizi strategicky orientovaného ředitele interního auditu, který na principu užitečnosti integruje ostatní ujišťovací funkce. Dnes tuto realitu žiju, interní audit stále je (a stále bude) mojí srdeční záležitostí, nicméně zabírá tak třetinu mé kapacity. V interním auditu nás nejvyšší vedení firmy čím dál tím více pověřuje strategickými aktivitami. Interně tomu říkáme „doprovázení managementu" a má to nejčastěji povahu quality assurance na klíčových projektech firmy (momentálně současně realizujeme pět takových QA). Při debatách s vedením už dávno převládají byznysová témata nad tématy vnitřní kontroly (byť i ta jsou stále důležitá). Skloňujeme slova jako úspory, zvýšení rychlosti, zjednodušení procesů a optimalizace struktur.

Jediné, kde se zdá, že je svět stále stejný, je náš institut. A myslím to jen v tom nejlepším. Celých těch deset let máme konstantě více než tisíc členů a finance ve skvělé kondici. Děláme super konference a jsme neoddiskutovatelnou národní odbornou autoritou v tématech IA, vnitřní kontroly a řízení rizik. Máme výborné vztahy s okolními národními instituty. Za to všechno vděčíme především vám, členům institutu a fanouškům interního auditu, a tomu, že jste nám zachovali přízeň. Chci ale také zásadně poděkovat členům Rady, Kontrolní komise a Čestného prezidia, kteří obětavě věnují svůj volný čas a energii institutu a profesi samotné. Bez jejich práce a nadšení by institut nebyl tím majákem v rozbouřených vlnách nového světa, kterým dnes je.

Přeji vám z celého srdce dobrý rok 2026 a úspěšnou navigaci v novém světě interního auditu. ■

Tomáš Pivoňka
Prezident ČIIA (2014–2024)

OBSAH

Nový zákon, staré problémy: Co musí organizace změnit, aby řídicí kontrola skutečně fungovala 3
Jana Czudek Kranecová, Radka Kapounová

ŘKS jako zaklínadlo ve finančním světě 8
Iva Vondrová, Lucie Kropáčková

Nehoňme papírového tygra, auditujme podstatu řízení 12
Rodan Svoboda

Kontrolní systém a jeho mechanismy v organizacích, zaměřeno na postupy u fondů EU 16
Šárka Hartychová

Interní investigace v prostředí vnitřního kontrolního systému 19
Pavel Koukal

Využívání účetních informací státu 22
Jarmila Schmidtová, Michala Stefanović

Stresové testování pohledem interního auditu 25
Magdaléna Bart

Governance and Audit Committees 27
Muhammad Hassan Rizvi

Vyhodnocení ankety 29
Daniel Häusler, Jan Kovalčík

Vnitřní kontrolní systém 31
Jana Czudek Kranecová

AI systémy s vysokým rizikem. Identifikace a compliance. 33
Lukáš Pazdera

Eskalace 35
Jiří Čihák

Podnikavost je motor inovací a konkurenceschopnosti 37
Tereza Moravcová

Moje vnitřní kontrola 39
Michala Jendruchová

Noví členové 40

iA interní auditor

ROČNÍK 30, ČÍSLO 1|2026 (119)

Vydává:
Český institut interních auditorů, z.s.
Karlovo nám. 3
120 00 Praha 2
e-mail: casopis@interniaudit.cz
www.interniaudit.cz

Redakce INTERNÍ AUDITOR
Karlovo nám. 3
120 00 Praha 2

Redakční rada:
Předseda – Jan Kovalčík
Jan Brodský, Jiří Čihák, Daniel Häusler,
Ludmila Jiráňová, Šárka Nováková,
Eva Štěpánková, Petra Wild Škvorová

Editorka: Jana Mikešová

Foto: archiv ČIIA, fotobanka 123RF,
Nejvyšší kontrolní úřad

Grafika: Viktor Beránek

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

Vydavatel nenese odpovědnost za údaje
a názory autorů jednotlivých článků.

Neprodejné, určeno pro Český institut
interních auditorů.





Mgr. Jana Czudek Kranecová, Ph.D., vedoucí oddělení Harmonizace interního auditu odboru Centrální harmonizační jednotka Ministerstva financí, a **Ing. Radka Kapounová**, metodik interního auditu v témže oddělení, se dlouhodobě věnují metodické podpoře interního auditu ve veřejné správě. Obě autorky se podílely na přípravě zákona o řízení a kontrole veřejných financí a věnují se také lektorské a publikační činnosti zaměřené na oblast interního auditu, řízení rizik a posilování kontrolních mechanismů.

NOVÝ ZÁKON, STARÉ PROBLÉMY: Co musí organizace změnit, aby řídicí kontrola skutečně fungovala

Od 1. ledna 2027 začne být účinný zákon č. 231/2025 Sb., o řízení a kontrole veřejných financí, který zcela nahradí stávající zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a jeho prováděcí vyhlášku. Zákon o finanční kontrole, který vznikl jako jeden z požadavků Evropské unie v rámci předvstupních jednání v roce 2000, byl během legislativního procesu v Poslanecké sněmovně komplexně přepracován. Z tohoto důvodu k zákonu o finanční kontrole chyběla odpovídající důvodová zpráva, která by alespoň směřovala výklad zákona správným směrem. Zásadním problémem zákona o finanční kontrole byla nenormativnost a metodické pojetí řady ustanovení. Systém finanční kontroly byl definován v zákoně o finanční kontrole teoreticky, což za ty roky umožnilo širokou škálu výkladů a v důsledku nízkou účinnost vnitřního kontrolního systému. Rigidní postupy řídicí kontroly stanovené zákonem o finanční kontrole a jeho prováděcí vyhláškou, které nepřipouštěly procesní odchylky a přizpůsobení schvalovacího procesu reálnému řízení veřejných prostředků a rozhodování o nich, způsobily v řadě malých organizací nepřiměřené a nehospodárné nastavení vnitřního kontrolního systému, zatímco v řadě velkých organizací byly pojaty převážně formalisticky a byly odděleny od reálných rozhodovacích procesů.

Problémy s řídicí kontrolou

Orgány veřejné správy se v praxi často potýkají s tím, že jejich nastavení řídicí kontroly je sice formálně rozsáhlé a na první pohled robustní, ale ve skutečnosti vykazuje několik systémových nedostatků. Tyto slabiny nevyplývají z nedostatku vnitřní regulace, ale problém spočívá v tom, že množství regulace je špatně zacílené, zaměřené na nerizikové činnosti a formální kroky, zatímco skutečná rizika nejsou adekvátně zachycena, monitorována ani dokumentována. V mnoha případech dochází k nadměrnému překrývání různých kontrolních aktivit. V jiných případech naopak dostatečná kontrola vykonávaných procesů a finančních operací chybí. Snaha orgánů veřejné správy o formální naplnění požadavků zákona bez širšího pochopení celého kontextu kontrolního a řídicího systému mělo v mnoha případech za následek vytvoření administrativně zatěžujících struktur bez větší přidané hodnoty pro ochranu veřejných prostředků. A naopak samotné udržování takto nastaveného systému řídicí kontroly je v mnoha ohledech administrativně zatěžující a neefektivní, a může vést k nehospodárnému vynakládání veřejných prostředků.

Orgány veřejné správy mají mnohdy nastaveny velké množství vnitřních předpisů vztahujících se k systému řídicí kontroly – směrnic, metodických pokynů, řádů, procesních map či interních pravidel. Tyto dokumenty vznikaly postupně tím, že promítaly a upřesňovaly výklad stávajících právních předpisů, reagovaly na nové požadavky vedení, na nová rizika nebo na personální změny. Důsledkem pak může být, že jsou interní předpisy roztříštěné, nejasné nebo duplicitní, některé vnitřní předpisy si odporují, zaměstnanci se v pravidlech neorientují a noví zaměstnanci potřebují dlouhou „adaptaci", aby pochopili skutečné požadavky řídicí kontroly v organizaci. Organizace má formálně vysokou míru regulace, ale nízkou míru skutečné kontroly. Místo aby vnitřní předpisy sloužily jako nástroj ke zjednodušení práce a řízení rizik, stávají se samy o sobě rizikovým faktorem – zahlcují organizaci, zpomalují procesy a často vytvářejí iluzi bezpečí, která neodpovídá realitě.

„Množství regulace je špatně zacílené, zaměřené na nerizikové činnosti a formální kroky, zatímco skutečná rizika nejsou adekvátně zachycena."

Systém delegace oprávnění k nakládání s veřejnými prostředky je v praxi velmi často založen pouze na individuálních pověřeních pro konkrétní osoby, nikoliv na samostatném vnitřním předpisu upravujícím celou oblast a postupy řídicí kontroly, který by byl provázán s ostatními pravidly a povinnostmi upravující příjmové, výdajové a majetkové operace uvnitř orgánu veřejné správy (např. limity pro schvalování výdajů nebo postupy pro veřejné zakázky) a který by odkazoval na kompetence osob na ostatních úrovních řízení či na kompetence kolektivních orgánů. Naopak může být nastaven proces, který řízení veřejných prostředků plně pokrývá, ale je kvůli systémovým duplicitám vysoce neefektivní a administrativně neúměrně náročný, protože operace jsou kontrolovány řadou samostatně pověřených osob, které neznají či nemají přesně vymezeny své kompetence a odpovědnosti, a kontrolují tedy vícekrát různé či stejné dílčí aspekty téže operace. To vede také k tomu, že i zcela nerizikové operace podléhají mnohonásobným podpisům, posuzování více úrovněmi řízení a formálním krokům, které nepřinášejí žádnou přidanou hodnotu. Typickým příkladem je schvalování malých provozních výdajů, opakujících se plateb, cestovních příkazů s minimálním rizikem nebo operativních nákupů v režimu rutinní agendy. Výsledkem je extrémní administrativní zátěž, zatímco skutečně rizikové operace mohou naopak projít schvalovacím procesem příliš snadno, bez hlubšího ověření, protože kontrolní mechanismy jsou zahlceny množstvím nerizikových operací.

„Systém ‚řídí' lidi, ne lidé systém."

Ačkoli veřejná správa bývá přeregulovaná, auditní stopa – tedy skutečný důkaz o tom, co, kdo a kdy ověřil – bývá paradoxně nejvíce nedostatečná právě u operací s nejvyšší mírou rizika, jako jsou veřejné zakázky a související změny smluv, dotace a jejich vyúčtování, investiční akce, víceleté závazky a významné smlouvy a operace, kde se kombinují různé zdroje financování. Důvodem chybějící auditní stopy u těchto operací je především vytvoření paralelního systému schvalování operací jednak pro účely naplnění zákonných požadavků (tj. výkon „schvalovacích" kompetencí pověřenými zaměstnanci, aniž by se skutečně podíleli na reálném věcném řízení operace) a jednak samotné rozhodování vedení orgánu veřejné správy, ovšem bez příslušné schvalovací kompetence a s tím spojené odpovědnosti. Pak nejsou kontrolní kroky provedeny, jen „odkliknuty", podklady pro rozhodování nejsou evidovány nebo nejsou úplné, dokumentace je rozptýlená ve více informačních systémech, složkách nebo e-mailech, není zřejmé, kdo skutečně provedl kontrolu a v jakém rozsahu, a chybí jednotná metodika a jednotné datové úložiště. Zatímco u malých nerizikových operací je auditní stopa neúměrná, u rizikových rozhodnutí často není možné zpětně dohledat, jak bylo rozhodnutí učiněno.

Jedním z nejvýraznějších problémů současného řízení a kontroly ve veřejné správě je role informačních systémů. Často se stává, že informační systém není vnímán jako nástroj podpory řízení, ale jako

ústřední bod celého kontrolního systému – systém „řídí“ lidi, ne lidé systém. To vede k tomu, že zaměstnanci provádějí určité úkony jen proto, že to informační systém vyžaduje, nikoli proto, že jsou tyto úkony reálně potřebné. Schvalovací procesy jsou konstruovány podle technických možností informačního systému, nikoli podle principů řízení rizik. Informační systém vynucuje nadbytečné kroky, aby mohl generovat „formální“ auditní stopu. Úkoly se duplikují, protože různé subsystémy mají vlastní workflow. Informační systém determinuje způsob práce, místo aby reflektoval potřeby orgánu veřejné správy. To vede k rigiditě, která se často zaměňuje za „bezpečnost“ nebo „procesní správnost“, ale ve skutečnosti pouze zvyšuje administrativní zátěž a snižuje flexibilitu.

„Interní auditor může organizaci pomoci nastavit řídicí kontrolu tak, aby byla ... jednoduchá, srozumitelná, efektivní a skutečně funkční.“

Vnitřní kontrolní systémy orgánů veřejné správy jsou často přetíženy formalitami a zároveň nedostatečným řízením skutečných rizik. Pře-regulovanost vnitřními předpisy, nadbytečné schvalování nerizikových operací, slabá auditní stopa u rizikových operací a dominance informačních systémů nad procesy jsou pak hlavními překážkami funkčního řízení orgánů veřejné správy. Pokud má být kontrolní systém efektivní, účelný, skutečně přínosný a chránit veřejné prostředky, musí být postaven na principech rizikově orientované kontroly a řízení, nikoliv na formálním množství úkonů.

Jak může interní auditor pomoct při řešení problémů s řídicí kontrolou

Role interního auditora nespočívá pouze v ověřování souladu procesů řídicí kontroly se zákonem, ale také v posuzování jejich přiměřenosti, funkčnosti a skutečné užitečnosti pro řízení organizace. V době, kdy orgány veřejné správy zavádějí změny vyplývající z nového zákona o řízení a kontrole veřejných financí, může interní audit sehrát významnou poradenskou roli. Díky své nezávislosti, systematickému přístupu a schopnosti identifikovat zbytečné, rizikové či nesouladné postupy může interní auditor pomoci organizaci nastavit řídicí kontrolu tak, aby byla nejen v souladu se zákonem, ale zároveň jednoduchá, srozumitelná, efektivní a skutečně funkční.

V tomto případě by se interní auditor měl zaměřit na míru pře-regulovanosti vnitřních předpisů orgánů veřejné správy a jejich nastavitelnou jednoduchost. To znamená, že interní auditor by měl mapovat existující vnitřní předpisy, pokyny, pravidla a pověření v organizaci a vyhledávat duplicity, rozpory a procesy, které postrádají přidanou hodnotu, a upozorňovat na ty interní dokumenty, které jsou zbytečně podrobné, technicistní nebo replikované v jiných dokumentech. Interní auditor by měl doporučovat konsolidaci předpisů, protože méně směrnic s jasnější strukturou často znamená vyšší kvalitu řízení. Cílem není mít více pravidel, ale mít lepší a funkčnější pravidla, která jsou srozumitelná a použitelná. Nový zákon o řízení a kontrole veřejných financí tomu pomáhá stanovením povinnosti dodržování zásad řízení a kontroly veřejných financí, o které se může interní auditor opřít. V případě konsolidace vnitřních předpisů a jejich zaměření se na analýzu rizik poskytuje podporu zásada řádného finančního řízení (§ 3), prevence (§ 5), přístupu založeného na posouzení rizik (§ 6), rozdělení práv a povinností (§ 7) a zachování auditní stopy (§ 8). Ustanovení § 9 a § 10 pak ukládají povinnosti vedoucímu orgánu veřejné správy a osobám vykonávajícím činnosti v rámci vnitřního kontrolního systému, tedy nastavit přiměřené, účelné a srozumitelné postupy. Důležitým prvkem práce interního auditora je komunikovat, vzdělávat a vysvětlovat. Interní auditor upozorňuje na logické i procesní nedostatky, podporuje zjednodušování, stručnost a jednoznačnost v nastavení vnitřních procesů a pravidel.

„Cílem není mít více pravidel, ale mít lepší a funkčnější pravidla, která jsou srozumitelná a použitelná.“

Interní auditor by se měl zaměřit na vyhodnocování efektivity schvalování operace. Interní auditor by měl analyzovat počet schvalovacích úrovní u běžných operací, identifikovat schvalovací kroky bez reálné hodnoty, doporučit delegování pravomocí u nerizikových operací a například navrhnout rozlišení operací podle rizikovosti (např. nízká/střední/vysoká). S ohledem na požadavek zajištění maximální možné ochrany veřejných prostředků svěřených orgánu veřejné správy zákon o řízení a kontrole veřejných financí stanoví základní pravidlo, že řídicí kontrola je realizována u všech příjmových, výdajových a majetkových operací, a následně stanoví z tohoto pravidla konkrétní výjimky (včetně hromadného schválení, tj. obdoba dřívějšího limitovaného příslibu pro nerizikové a opakující se operace). Využití těchto výjimek umožňuje zjednodušit nastavení systému řídicí kontroly, odstranit zbytečné procesních kroky u nerizikových operací, a tím vytvořit prostor pro důkladnější kontrolu operací rizikových. Tím se zvyšuje efektivita ochrany veřejných prostředků.

Interní auditor by měl usilovat o to, aby u rizikových operací existovala jednoznačná, prokazatelná a kompletní auditní stopa. Interní auditor by měl ověřovat, zda příkazcem operace je osoba, která při nakládání s veřejnými prostředky uvnitř daného orgánu veřejné správy, disponuje pravomocí o realizaci dané operace rozhodnout. Auditní stopa má být strukturovaná, dohledatelná a úplná – zejména tam, kde jsou největší finanční rizika. Úvaha nad hospodárností, efektivitou a účelností konkrétní operace je odpovědností osob, které o její realizaci rozhodují, a jako taková musí být řádně zdokumentována, tzn. podložena auditní stopou. Auditní stopou se v tomto případě myslí zejména dokumentace, ze které lze ověřit průběh a obsah příjmových, výdajových a majetkových operací.

„Důležitým prvkem práce interního auditora je komunikovat, vzdělávat a vysvětlovat.“

Interní auditor by měl hodnotit roli informačních systémů v orgánu veřejné správy a jejich skutečný přínos. Interní auditor by měl vyhodnotit, zda informační systém podporuje řízení rizik, nebo zda naopak řídí organizaci a „vnucuje“ jí procesy, které nemají oporu v logice ani právních předpisech. Interní auditor by měl posoudit, zda jednotlivé kroky workflow mají věcný význam, nebo jsou čistě technické, upozorňovat na případy, kdy systém generuje zbytečné úkony (např. duplicitní schválení, opakované vložení totožných dat), doporučit přizpůsobení nastavení systému realitě organizace (ne naopak) a posuzovat, zda je informační systém přehledný, uživatelsky přívětivý a umožňuje efektivní dohled. Informační systém má být nástrojem řízení, ne překážkou.

Metodická podpora CHJ při řešení problémů s řídicí kontrolou

Při konsolidaci vnitřních předpisů a přechodu na nový zákon o řízení a kontrole veřejných financí mohou organizacím významně pomoci metodické pokyny Centrální harmonizační jednotky. Nabízejí praktické návody, vzorové směrnice i doporučení pro různé typy organizací veřejné správy. Zároveň představují důležitý opěrný bod pro interní auditory při navrhování zlepšení vnitřního kontrolního systému. *Metodický pokyn CHJ č. 19* – řídicí kontrola poskytuje základní metodické vysvětlení principů řídicí kontroly, posuzování rizik, nastavení odpovědností a požadavků na auditní stopu. *Metodický pokyn CHJ č. 29* – praktická příručka k řídicí kontrole pro školy je zase přehledná a srozumitelná metodika uzpůsobená školám, která nabízí příklady běžných operací, postupy schvalování a doporučení pro práci s riziky. Vzorové směrnice přináší přehledné a kapacitně přiměřené nastavení řídicí kontroly, včetně jasného vymezení odpovědností a základních kontrolních kroků: *Metodický pokyn CHJ č. 9* – vzorová směrnice o finanční kontrole pro dobrovolné svazky obcí, *Metodický pokyn CHJ č. 10* – vzorová směrnice o finanční kontrole pro obce, *Metodický pokyn CHJ č. 12* – vzorová směrnice o finanční kontrole pro příspěvkové organizace, *Metodický pokyn CHJ č. 21* – směrnice o finanční kontrole pro orgány veřejné správy.













Český institut interních auditorů

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ NABÍZÍ

SEMINÁŘE PRO VEŘEJNOU SPRÁVU

NOVÝ RÁMEC ŘÍZENÍ A KONTROLY VEŘEJNÝCH FINANCÍ

PRAHA: 16.–18 BŘEZNA 2026
PRAHA: 4.–6. KVĚTNA 2026 (PŘIDANÝ TERMÍN)
OSTRAVA: 8.–10. ČERVNA 2026

PRAHA A OSTRAVA
NOVÝ

CENA: ČLEN ČIIA 7 700 (S DPH 9 317); NEČLEN ČIIA 9 200 (S DPH 11 132)

Atestační kurz je zařazený v systému odborné certifikace na úrovni – Interní auditor ve veřejné správě – asistent.

CÍL KURZU

Poskytnout účastníkům hlubší znalost a praktické dovednosti při aplikaci nového zákona o řízení a kontrole veřejných financí, nejen v kontextu standardů interního auditu. Kurz propojuje legislativní rámec, principy řádného finančního řízení a mezinárodní osvědčené postupy v oblasti řízení a správy veřejných financí, řízení rizik, kontroly a interního auditu.

PROGRAM

Kurz je zaměřen na praktické uplatnění nového zákona o řízení a kontrole veřejných financí v prostředí veřejné správy. Účastníci získají přehled o klíčových principech zákona, rolích jednotlivých aktérů (vedoucí orgánů, interní auditoři, kontroloři, manažeři rizik…) systému řízení a kontroly. Současně bude zaměřen na propojení s požadavky Globálních standardů interního auditu a metod, jak interní audit může efektivně podporovat řádné finanční řízení a řízení rizik. Kurz kombinuje legislativní výklad s praktickými příklady a doporučeními pro praxi.

- Nový zákon č. 231/2025 Sb. – architektura a základní principy.
- Veřejnosprávní kontrola.
- Vnitřní kontrolní systém a řídicí kontrola – nový systém a jeho prvky.
- Zásady řádného finančního řízení a ekonomické souvislosti.
- Interní audit.

LEKTOŘI

František Beckert (Ministerstvo financí),
Dana Ratajská (Ministerstvo pro místní rozvoj),
Petr Sikora (specialista na problematiku finanční kontroly),
Michal Svoboda (ucetnictvistatu.cz),
Blanka Štefanková (Krajský úřad Moravskoslezského kraje).

VÍCE ZDE:

PRAHA (BŘEZEN)

PRAHA (KVĚTEN)

OSTRAVA

PROGRAM KVALITY A EXTERNÍ HODNOCENÍ INTERNÍHO AUDITU VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

20.–22. DUBNA 2026

NOVÝ

CENA: ČLEN ČIIA 7 700 (S DPH 9 317); NEČLEN ČIIA 9 200 (S DPH 11 132)

Atestační kurz je zařazený v systému odborné certifikace na úrovni – Interní auditor ve veřejné správě – senior.

CÍL KURZU

Seznámit účastníky s principy, strukturou a implementací programu zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu (Quality Assurance and Improvement Program – QAIP) dle IPPF, a připravit je na proces externího hodnocení kvality (External Quality Assessment – EQA). Účastníci se naučí, jak navrhnout, monitorovat a vyhodnocovat systém kvality interního auditu.

PROGRAM

Kurz poskytuje komplexní přehled požadavků Globálních standardů interního auditu (IPPF) v oblasti kvality a jejich praktickou aplikaci ve veřejném sektoru. Účastníci se seznámí se systémem zajištění a zvyšování kvality (QAIP), procesem interního a externího hodnocení kvality a příklady dobré praxe. Kurz integruje požadavky IPPF na kvalitu interního auditu s konkrétními ustanoveními zákona č. 231/2025 Sb., zejména tam, kde zákon vyžaduje nebo předpokládá standardy kvality a kontrolu výkonnosti auditu.

- Globální standardy IPPF – oblast kvality.
- QAIP – návrh a implementace.
- Dokumentace interního auditu.
- Interní hodnocení kvality.
- Externí hodnocení kvality.

LEKTOŘI

Jana Báčová,
František Beckert (Ministerstvo financí),
Miroslav Čtvrtlík (Český úřad zeměměřický a katastrální),
Olga Mertlová (Kancelář prezidenta republiky),
David Polášek (Ministerstvo kultury),
Blanka Štefanková (Krajský úřad Moravskoslezského kraje).

VÍCE ZDE

PRAKTICKÁ REALIZACE INTERNÍHO AUDITU

27.–29. DUBNA 2026

CENA: ČLEN ČIIA 6 700 (S DPH 8 107); NEČLEN ČIIA 8 200 (S DPH 9 922)
stupeň certikace – **junior**

PRAKTICKÉ DOVEDNOSTI PRO VÝKON INTERNÍHO AUDITU

1.–3. ČERVNA 2026

CENA: ČLEN ČIIA 6 700 (S DPH 8 107); NEČLEN ČIIA 8 200 (S DPH 9 922)
stupeň certikace – **junior**

ÚČETNÍ VÝKAZNICTVÍ ORGANIZACÍ VEŘEJNÉHO SEKTORU – SOUVISLOSTI S ŘÍDICÍMI A KONTROLNÍMI SYSTÉMY

23.–24. ČERVNA 2026

CENA: ČLEN ČIIA 5 800 (S DPH 7 018); NEČLEN ČIIA 7 300 (s DPH 8 833)
stupeň certikace – **senior**

KONTAKT / REGISTRACE
Tereza Mádrů, mobil: 731 157 250, e-mail: madru@interniaudit.cz. Více informací na www.interniaudit.cz





Iva Vondrová

Působí jako Head of IT Office v Kooperativa pojišťovna (Vienna Insurance Group), kde vede týmy odpovědné za IT governance, řízení IT rizik, IT compliance a IT audit v rámci první linie obrany. Podílí se na zavádění IT GRC modelu, dohlíží na řízení třetích stran a rozvoj klíčových IT procesů na úrovni společnosti i skupiny. Spolu se svými týmy se stará také o oblast řízení IT aktiv (softwarového i hardwarového portfolia).
Dříve působila na manažerské pozici ve společnosti KPMG Česká republika, kde mimo jiné zastávala roli CEE Head of Forensic Technology. Specializovala se na externí IT audit, oblast kybernetické bezpečnosti, IT poradenství a dlouhodobý co-sourcing v oblasti interního IT auditu.

Lucie Kropáčková

Aktuálně působí na pozici IT Governance Officer v Kooperativa pojišťovně (Vienna Insurance Group) a hlavní náplní činností je optimalizace IT předpisové základny, participace na řízení IT a operačních rizik, support pro externí audit, podpora při mitigaci auditních nálezů, spolupráce s dceřinými společnostmi v oblasti sdílených služeb a při nastavování IT governance. Od okamžiku schválení nařízení DORA se intenzivně věnuje oblasti řízení rizik poskytovatelů IKT služeb, včetně nastavování procesu.
Předchozí oblasti působnosti byly velmi různorodé, od produktového managementu, pricing či speciální projekty. Oblast řízení rizik stala se však nakonec tou dominantní. V oblasti řízení rizik se specializovala především na oblast nefinančních rizik, antifraudu, BCM a outsourcingu.

ŘKS jako zaklínadlo ve finančním světě

Pojem „řídicí a kontrolní systém (ŘKS)“ ve finančních institucích bývá často používán jako kouzelná formulka, pod kterou se může schovat cokoliv. Co ale ve skutečnosti znamená? Co znamená, že ŘKS ve společnosti funguje a nejsou to jen psaná pravidla na papíře pro různé kontroly, regulátora nebo pro dobrý pocit?

Dle našeho názoru v praxi existují dva typy řídicího a kontrolního systému (ŘKS). Ten, který se **skutečně žije** a ten, který je **pouze napsán**. Rozdíl mezi nimi poznáte velmi rychle – stačí první vážnější incident v produkčním prostředí.

Co vlastně řídicí a kontrolní systém (ŘKS) znamená a zahrnuje?

Zkusme si pojem rozložit. Pojďme začít hezky od konce:

- **„systém“** – jedná se o celek, který je tvořen vzájemně spolupracujícími částmi, přičemž jsou mezi nimi vazby, a tento celek má jasnou strukturu. To znamená, že kontrolní a řídicí činnosti zahrnují všechny organizační jednotky v dané společnosti a každý ve společnosti se na tvorbě a realizaci podílí. Jinak by daný mechanismus nebyl funkční.
- **„kontrolní“** je označení pro ověřování, zda něco probíhá správně, podle definovaných pravidel, nastavených plánů či konkrétních požadavků, přičemž kontrola zahrnuje:
  - sběr informací a jejich porovnání s pravidly/ plány/ požadavky,
  - vyhodnocení odchylek a
  - návrh nápravných opatření.
- **„řídicí“** v daném kontextu znamená, že manažeři a řídicí orgány společnosti řídí společnost v souladu s rozdělením pravomocí a odpovědností, a nedochází ke střetu zájmů, splňují odborné požadavky a požadavky bezúhonnosti, tj. aby vždy jednali v zájmu společnosti.

Pokud spojíme pojmy dohromady, tak pod celým pojmem ŘKS si můžeme představit ***soubor procesů, pravidel, kontrolních mechanismů, organizační struktury a odpovědností,*** kdy jejich cílem je zajistit bezpečné, efektivní a zákonné fungování společnosti, řízení rizik a spolehlivé finanční výkaznictví.

Jak spolu souvisí řídicí a kontrolní systém (ŘKS) a tři linie obrany?

Jedná se o velmi úzké propojení, protože model tří linií obrany je základním stavebním kamenem ŘKS ve finančních institucích a reprezentuje způsob, jakým jsou v rámci ŘKS rozděleny role, odpovědnosti a kontrolní funkce.

ŘKS představuje rámec, ve kterém **tři linie obrany** fungují. Jsou reprezentovány:

První linie obrany jsou kontrolní mechanismy v běžném provozu (kontrola čtyř očí, liniové kontroly, monitoringy, oddělení přístupových oprávnění atd.). Je důležité si uvědomit, jaký význam má právě první linie. Pokud tato linie selže, žádná další linie nedokáže plně kompenzovat vzniklé škody.

Druhá linie je reprezentována specializovanými útvary, jako je risk management, compliance, AML, bezpečnost. V IT prostředí je role druhé linie stále významnější, a to zejména v souvislosti s požadavky na digitální provozní odolnost (DORA), řízení dodavatelů IT služeb nebo využívání cloudových řešení.

Poslední, **třetí linii** tvoří nezávislý interní audit, který slouží k ujištění managementu a dozorčích orgánů. Je nezbytné mít na paměti, že vedle nálezů přináší interní audit i pravidelnou zpětnou vazbu o tom, kde je systém funkční, příliš formální, nebo například nedostatečný či poddimenzovaný.

Jde o firemní kulturu, nikoli o psaná pravidla.

Pokud se podíváme na základní složky ŘKS, jedná se o:

1. **kontrolní prostředí**, které je reprezentováno kulturou společnosti, etickými hodnotami, kompetencemi zaměstnanců, stylem řízení a celkovým přístupem vedení ke kontrole,
2. **hodnocení / práce s riziky**, kdy se jedná o identifikaci, měření a mitigaci rizik, které mohou ohrozit dosažení cílů společnosti, a to nejen finančních,
3. **kontrolní činnosti**, což jsou konkrétní postupy, pravidla a mechanismy, které pomáhají zmírnit rizika (jak kontroly probíhají, existence schvalovacích procesů, oddělení povinností a odpovědností, dohled),
4. **komunikace**, tj. aby správné informace plynuly celou společností včas a spolehlivě všemi směry,
5. **monitoring** – průběžné sledování a vyhodnocování účinnosti interních kontrol, včetně nápravy zjištěných nedostatků.

Na prvním místě jsme si dovolili uvést „prostředí" a v daném kontextu zdůraznit především **„kulturu"**. Sebelépe napsaný systém nebude fungovat, pokud jej lidé nepřijmou za svůj.

ŘKS je tak silný, jak jen je silný nejslabší článek celého systému. Je důležité však mít na paměti a na zřeteli, že nejslabším prvkem bývá samotný člověk a lidské chování.

Podporou pro vytvoření kultury je především srozumitelná komunikace, nejen ze strany vedení, ale i odborných útvarů. A současně je nutné zdůrazňovat, že lépe je problémům předcházet, než se pak učit z následných „chyb", jejichž následky mohou být nedozírné, a možná někdy i likvidační.

V rámci naší praxe klademe důraz nejen na:

- srozumitelnost, ale i na
- uplatňování „selského rozumu",
- pravidelnost komunikace a
- otevřenost – nebát se mluvit o vzniklých chybách, ze kterých jsme se poučili, a pokud se jedná o neúmyslnou chybu, být tolerantní.

Jsou nějaká specifika řídicího a kontrolního systému (ŘKS) v IT?

Vzhledem k tomu, že IT útvary finančních institucí začínají být klíčové pro jejich fungování a dochází zde ke koncentraci důležitých činností a odpovědností, rostou i požadavky na ŘKS v IT útvarech. IT v moderních společnostech už neplní jen podpůrnou funkci, ale jedná se o systémové riziko. Je to dáno nejen technickým a technologickým pokrokem, ale také množstvím legislativy, která na činnost IT dopadá. A to nejen v podobě DORA legislativy (nařízení o digitální a provozní odolnosti), ale i požadavků na cloudová řešení či použití AI a další.

IT prostředí ve finanční instituci je navíc dynamické a současně jsou na něj kladeny i požadavky obchodních útvarů, aby bylo dosaženo finančních plánů při nízkých provozních nákladech. Jakákoli sebemenší chyba, např. v online sjednávání pojištění, může mít dopad na zákazníka a jeho zákaznickou zkušenost či může vést až k negativnímu reputačnímu riziku.

Je patrné, že rostou tlaky především na kontrolní systém, proto:

- stále přehodnocujeme a přizpůsobujeme prvoliniové kontroly,
- věnujeme se identifikaci rizik a nastavení preventivních opatření, včetně akčních plánů vedoucích k jejich mitigaci,
- IT oblasti jsou předmětem každoročního auditu,

- robustnost veškerých požadavků vedla ke vzniku samostatného útvaru IT governace,
- je kladen důraz na segregaci rolí a řízení přístupových oprávnění a další.

Jak poznat funkční řídicí a kontrolní systém (ŘKS)?

Je to jednoduchá řečnická otázka, ale co je vlastně důkazem? Když se nad tím zamyslíte, tak by se vám funkční ŘKS měl projevit následovně:

- zaměstnanci nejsou zavaleni neustálými opravami čehokoli a výsledek kontrol přináší důležité závěry k řešení,
- dochází ke snížení počtu auditních nálezů,
- minimalizace interních fraudů jakéhokoli typu,
- je evidováno málo ostatních událostí operačních rizik.

A hlavně je potřeba říci, že ŘKS může významným způsobem přispět i k čistotě a jednoduchosti nastavených procesů, což vede i ke zvýšení jejich efektivity. Ve společnosti, která vám navíc vytváří bezpečné a srozumitelné prostředí, se i dobře pracuje ☺. Kontroly by neměly být zaměstnanci společnosti vnímány jako administrativní a byrokratická zátěž, ale jako nedílná součást výkonu jejich role.

„Je důležité však mít na paměti a na zřeteli, že nejslabším prvkem bývá samotný člověk a lidské chování.“

Pojďme si uvést několik konkrétních příkladů otázek, jimiž se může v pojišťovně projevit kvalita ŘKS:

- Je nový pojistný produkt uveden na trh až poté, co prošel přes řízení rizik, právní posouzení a IT a bezpečnostní hodnocení a testováním?
- Dochází při likvidaci škod ke konzistentní aplikaci pravidel, včetně pravidel pro individuální přístup, nebo závisí výsledek likvidace zcela na individuálním přístupu konkrétního likvidátora?
- Jsou požadavky na změny v produkčním prostředí řízeny procesem a jsou odpovídajícím způsobem dokumentovány, aby to nevypadalo že si „ajťák“ v produkčním prostředí dělá, co chce?

inzerce

Český institut interních auditorů

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ NABÍZÍ

AKADEMIE AUDITU KYBERNETICKÉ BEZPEČNOSTI

Ucelený vzdělávací program v oblasti kybernetické bezpečnosti

Akademie auditu kybernetické bezpečnosti je šestidenní vzdělávací cyklus vzájemně provázaných samostatných seminářů, jejichž cílem je předat účastníkům praktické znalosti v oblasti kybernetické bezpečnosti a jejího auditu. Účastníkům umožní poznat nejčastější hrozby a zranitelnosti, jimž jsou organizace v ČR vystaveny a základní způsoby obrany proti nim. Zároveň jim předá informace o způsobech auditování kybernetické bezpečnosti, v praxi používaných postupech i některých úskalích, jež jsou s auditem kybernetické bezpečnosti spojena.

Program je rozdělen do dvou bloků:

I. Základy kybernetické bezpečnosti podle obecně závazných norem a potřebné základní znalosti.

II. Provedení auditu kybernetické bezpečnosti.

Kromě výukových materiálů účastníci získají také několik dalších pomůcek:

- Vzorový program několika nejčastějších auditů prováděných v oblasti kybernetické bezpečnosti.
- Materiály k procvičení získaných vědomostí.
- Certifikát o absolvování.

VÝBĚR Z TÉMAT

NÚKIB – doporučení/přístup/kontroly
legislativa ke kybernetické bezpečnosti
AUDIT KB firewall
FYZICKÁ A PERSONÁLNÍ BEZPEČNOST
COBIT, ITIL cyklus řízení KB
přístupová oprávnění ***ZABEZPEČENÍ SÍTĚ***
NIS2 DORA
DOKUMENTACE KB
IT rizika a analýza rizik
AUDIT PŘÍSTUPOVÝCH PRÁV
IT architektura

„Důležitým prvkem programu je demonstrování a procvičování získaných vědomostí na příkladech. K vypracovaným příkladům je poté účastníkům poskytnuta individuální zpětná vazba.“

Ing. Jan Bukovský
odborný garant

TERMÍN KONÁNÍ

1. blok	**25.–28. května 2026**
2. blok	**8.–10. června 2026**

CENA

člen ČIIA	31 000 (s DPH 37 510)
člen ČIIA Benefit	25 833 (s DPH 31 258)
nečlen ČIIA	34 000 (s DPH 41 140)

SLEVA

Časová sleva 15 % do 27. dubna 2026.
Množstevní sleva 10 % pro druhého a každého dalšího účastníka z jedné organizace.

KONTAKT/REGISTRACE

Tereza Mádrů
mobil: 731 157 250
e-mail: madru@interniaudit.cz

Program a další informace ZDE

STORNO PODMÍNKY ZDE

Jsou nějaká best practice? Na co si dát v praxi pozor?

Chybu lze udělat hned na začátku při nastavování ŘKS, a to v těchto bodech:

- interní dokumentace, se kterou se má při nastavování ŘKS pracovat, je napsána příliš obecně, což vede k tomu, že není systém nastaven vůbec nebo příliš robustně, či tak detailně, že se nikdo nepustí do bližšího prostudování a efekt je stejný, opět nedojde k jeho nastavení, tedy máme dokumentaci a směrnice, ale procesy nejsou v souladu s realitou,
- nejde o to, jen vydat interní dokumentaci, ale je třeba začít budovat kulturu – pravidelně a otevřeně komunikovat,
- nechat vše jen na lidech, ať si s tím poradí – tady hraje významnou roli zavedení osoby, které bude SPOC (single point of contact) pro všechny útvary ve společnosti a pomůže jim s nastavením interního kontrolního systému.

Fungování SPOC není důležité jen v rámci nastavování, ale jeho role je důležitá i následně. Tato osoba totiž nastavuje jednotný metr pro kontroly přes celou organizaci a má vliv na to, aby se pravidelně systém aktualizoval, doplňoval, a svou osobností přispívá k podpoře celé kultury.

V rámci komunikace ohledně ŘKS doporučujeme se zaměřit především na **zdůrazňování užitku a přidané hodnoty** pro daný útvar, protože zdůvodnění „to chce regulátor“ nefunguje a vede k tomu, že jsou dělány kontroly pro kontroly, a ne protože dávají smysl.

Z pohledu auditorské komunity je přirozená snaha minimalizovat riziko. Je nutné však dodat, že stoprocentní jistota neexistuje. A pro IT toto platí s naprostou jistotou. Pokud se společnost snaží eliminovat každé riziko kontrolou, vzniká paralýza. V kontextu IT dochází ke zpomalení vývoje, zaměstnanci jsou zahlceni schvalováním a reálná pozornost se rozmělňuje.

Mnohokrát se setkáváme i s tím, že manažeři či linioví vedoucí chtějí mít 100% jistotu správnosti, což má za následek, že zavalí své podřízené řadou kontrol, které však nemají správný efekt a vedou k přetížení. Tato situace však nastává hlavně v případech, kdy není provedena **dostatečná analýza rizik a jejich nacenění.**

> **„Zdůvodnění ‚to chce regulátor‘ nefunguje a vede k tomu, že jsou dělány kontroly pro kontroly, a ne protože dávají smysl.“**

Analýza rizik představuje určité mentální cvičení, ale považujeme ji za vhodný nástroj pro uspořádání myšlenek a přiřazení priorit. Pokud daný krok přeskočíte či podceníte, tak se vystavujete riziku nefunkčního ŘKS.

> **„Mnohokrát se setkáváme i s tím, že manažeři či linioví vedoucí chtějí mít 100% jistotu správnosti, což má za následek, že zavalí své podřízené řadou kontrol, které však nemají správný efekt a vedou k přetížení.“**

Právě kvalitní analýza rizik je naprosto klíčová. Je nutné si uvědomit, že ne každý systém je stejně kritický, ne každá změna vyžaduje stejnou úroveň schválení a ne každé riziko má stejný dopad.

Neexistuje univerzální návod, jak by měl ŘKS vypadat, a v každé společnosti (s ohledem na sektor podnikání, velikost, kapacitní zastoupení) bude vypadat jinak. Je však důležité mít na paměti, že nikdy se nebude jednat o systém absolutní a poskytující úplné jistoty.

Závěr a shrnutí řídicího a kontrolního systému (ŘKS)

V našem prostředí pojišťovny, kde se protíná regulace, obchodní tlak, technologická komplexita a odpovědnost vůči klientům, je funkční ŘKS otázkou stability celé instituce. Rozhodně nejde o záležitost jedné osoby, jednoho člena představenstva či jednoho týmu. ŘKS se týká celého ekosystému společnosti.

ŘKS není jen regulatorní povinností. V prostředí pojišťovny (a nejen pojišťovny) může představovat konkurenční výhodu. Společně vnímáme daný systém jako ochranný rámec, který v IT prostředí umožňuje technologický rozvoj bez ztráty kontroly. Stabilní IT, řízené změny, transparentní a efektivně řízené procesy a silná kultura odpovědnosti vedou k vyšší důvěře klientů i obchodních partnerů.

Auditoři v tomto systému nehrají roli kontrolora a hledače chyb, ale partnerů, kteří pomáhají nastavovat zdravé hranice. A možná právě zde je největší výzva – posunout ŘKS z roviny formálního požadavku do roviny sdílené odpovědnosti. Jak bylo zmíněno, ŘKS není směrnice, je to každodenní rozhodnutí každého z nás. ■



Rodan Svoboda

Nehoňme papírového tygra, auditujme podstatu řízení

Vzpomenete si ještě na dobu, kdy byl interní auditor vnímán především jako zakuklený kontrolor či odškrtávač shody s předpisy? Tomu z vás, komu tato éra ještě neskončila, doporučuji se blíže seznámit s novým rámcem COSO Corporate governance framework (COSO CGF) a zamyslet se nad ním v synergii s novými Globálními standardy interního auditu (GSIA). Uvedené dokumenty nám auditorům dávají šanci se podívat do „střev" organizace, kde se rodí skutečná hodnota, ale i kde současně narazíme na kořenové příčiny většiny selhání.

Od papírového tygra k funkční organizaci

Zpracovaný rámec COSO CGF byl v loňském roce postoupen do veřejného připomínkování, ale poté došlo k jeho stažení a čeká se na jeho přepracování. Proč se jím tedy máme zabývat? Na to jednoduchá odpověď. Díky návrhu byla vytvořena expertní báze pro nastavení a hodnocení systému řízení a správy společnosti. Byl popsán benchmark, ze kterého lze již nyní vycházet.

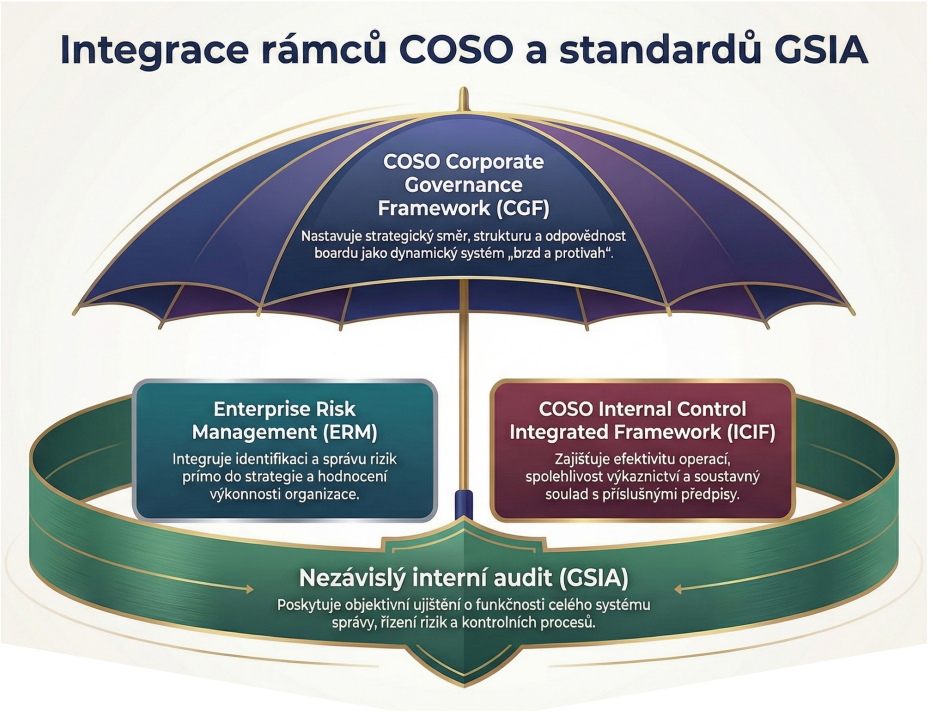
Řízení a správa v navrženém pojetí není statickým souborem směrnic a z toho plynoucí byrokratické cvičení v compliance. Musíme governance chápat jako holistický a dynamický systém informačních toků a procesů, který definuje, jak jsou přijímána rozhodnutí a jak je vykonáván dohled nad plněním strategických a provozních cílů.

Pro nás auditory je klíčové, že tento rámec přímo propojuje řízení a správu s vnitřním řídicím a kontrolním systémem (ŘKS) prostřednictvím šesti pilířů stability: dohledu, strategie, kultury, lidí, komunikace a odolnosti. Pokud selže jeden prvek (například kultura, kde se lidé obávají hlásit chyby), nevyhnutelně oslepí i potřebný dohled, na kterém se jako auditoři podílíme, což vede k paralýze fungování organizace.

S odkazem na GSIA lze rovněž říci, že se interní audit v souladu s rámcem COSO CGF posouvá z retrospektivní kontroly k nástroji posilující proaktivní odolnost. Jde o nezávislou a objektivní vrstvu poskytující ujištění řídicímu orgánu a vrcholovému vedení. Neprověřuje pouze ex-post identifikované chyby, ale působí jako strategický partner s předvídavým pohledem.

Mandát interního auditu jako „propustka“ do vyšších pater

Nový standard GSIA 9.1 nám ukládá mj. povinnost hloubkově rozumět procesům řízení a správy. Už nejde o volitelnou disciplínu, ale o základní předpoklad pro poskytování objektivního ujištění orgánům společností a jejímu vrcholovému vedení. Nezapomínejme ani na předvídavý pohled auditorů, aby se organizace připravila na řešení případných technologických či společenských „šoků“ (např. AI nebo ESG).



Obrázek 1: Přehled integrace rámců COSO a Globálních standardů IA Pozn.: Obrázek vytvořený s využitím AI

„Rámec COSO CGF přímo propojuje řízení a správu s vnitřním řídicím a kontrolním systémem.“

Pro komplexní pohled na to, jak do sebe jednotlivé rámce COSO pro správu a řízení, řízení rizik a ŘKS zapadají, a jak je můžeme v auditu využít, slouží tabulka č. 1.

Hodnocení podle rámce COSO CGF

Zkušenost z praxe řízení a kontroly velkých společností či organizací ukazuje, že největším rizikem je existence tzv. „papírového tygra“. Organizace má často formálně definovanou a ve směrnicích popsanou úroveň řízení (stupeň 3 modelu vyzrálosti), ale reálný řízený výkon pokulhává a postrádá měření účinnosti.

Prvek / Rámec	Corporate governance (CGF)	Enterprise risk management (ERM)	Internal control (ICF/ŘKS)
Hlavní zaměření	Strategický dohled, odpovědnost a struktura orgánů.	Integrace rizik do strategie a výkonnosti.	Účinnost a efektivita operací, spolehlivost reportingu a soulad s předpisy.
Auditní role	Hodnocení struktury dohledu, nezávislosti a „tónu shora“.	Prověření, zda rizika odpovídají ochotě riskovat (Risk appetite).	Testování konkrétních řídicích a kontrolních mechanismů v procesech.
Přínos pro nastavení a hodnocení	Nastavuje „mantinely“ a kulturu organizace.	Propojuje strategické cíle s identifikací hrozeb.	Zajišťuje, že organizace zná svá rizika k dosahování cílů a dostává je pod kontrolu.

Tabulka 1: Integrace rámců COSO pro komplexní hodnocení

„Pro nás platí to základní – auditujme podstatu, nikoliv papíry.“

Abychom tuto propast překlenuli, nabízí COSO CGF 118 charakteristik (Points of focus), které slouží jako hotová hodnoticí kritéria pro naše auditní programy. Ty nám umožňují převést abstraktní pojmy jako „etický tón shora“ do měřitelných parametrů, například skrze analýzu incidentů nebo ostatní cílové průzkumy.

Stupeň	Označení úrovně	Charakteristika stavu v organizaci	Cílový stav pro auditory
0	Neexistující	Úplná neexistence procesů; organizace si problém vůbec nepřipouští.	Nepřípustné.
1	Ad hoc	Procesy jsou neformální, nezdokumentované a závislé na konkrétních osobách.	Reaktivní hašení požárů.
2	Opakovatelný	Existují vzorce chování a podobné postupy, ale chybí jim systémové ukotvení a školení.	Riziko nejednotnosti.
3	Definovaný	„Papírový tygr" – existují směrnice a politiky, ale chybí aktivní měření jejich účinnosti v praxi.	Standardní úroveň.
4	Řízený	Probíhá aktivní monitoring a reporting; management včas detekuje odchylky a provádí korekce.	Živý systém.
5	Optimalizovaný	Governance je strategickou výhodou; systém využívá technologie (AI) k předvídání hrozeb. Systém se učí z vlastních chyb a aktivně podporuje inovace a rychlost reakce.	Lídr mezi organizacemi.

Tabulka 2: Model vyzrálosti systému řízení a správy dle COSO CGF

Hledání kořenových příčin v rámci auditu

Při auditech ŘKS vidím z pohledu interního auditu jako zásadní problém roztříštěnost řízení a kontroly – útvary si často hrají na vlastním písečku, pouštějí se do řešení selhání ve formě popsaných zjištění samostatně, monitoring ŘKS a jeho vykazování ze strany vlastníků procesů je jen „aby se neřeklo".

> **„Největším rizikem je existence tzv. ‚papírového tygra'."**

Z toho plyne doporučení, aby auditoři neauditovali provozní řídicí a kontrolní mechanismy izolovaně. Vždy je třeba ze strany interních auditorů dohledat kořenovou příčinu zjištěného nedostatku, od nízké úrovně řízení operačních rizik až ke slabinám při řízení a správě organizace.

Zpravidla auditoři mohou poukázat na špatně nastavené odpovědnosti managementu nebo na skutečnost, že řídicí orgán či vrcholové vedení postrádá schopnost uplatnit profesní skepticismus, případně nechce klást managementu nepříjemné otázky.

> **„Z pohledu interního auditu vidím jako zásadní problém roztříštěnost řízení a kontroly."**

Rámec COSO CGF nám v tomto procesu slouží jako systém včasného varování. Už nás nezajímá jen to, zda řídicí orgán či vrcholové vedení pasivně schvaluje předložené reporty, ale zda je schopen a ochoten management konstruktivně vést na základě kvalitních informací.

Odolnost jako cíl, nikoliv náklad

Zajímavým podnětem vyplývajícím z COSO CGF je důraz na odolnost organizace. ŘKS v tomto kontextu přestává být vnímán jako defenzivní mechanismus a stává se aktivním prvkem, který umožňuje hodnotit činnost organizace, zvládat incidenty či využívat příležitosti – ať už jde o kybernetické útoky, podvody, nebo technologické změny vyplývající z umělé inteligence.

Fáze hodnocení	Metodický obsah (Jak na to?)	Cílový závěr (K čemu dojít?)
1. Dekompozice	Rozpad prvků ŘKS na principy a konkrétní charakteristiky (Points of focus).	Mapa hodnoticích kritérií ušitá na míru konkrétní organizaci.
2. Sběr dat	Průzkum směrnic, interview s klíčovými manažery a testování na vzorku dokumentů.	Potvrzení, zda popsané procesy skutečně fungují v praxi.
3. Model vyzrálosti	Ohodnocení každého principu na stupnici 0 (neexistující) až 5 (optimalizovaný).	Jasná identifikace odchylek (např. posun z neformálního stupně 2 na definovaný stupeň 3).
4. Analýza příčin	Zjištění, zda je selhání způsobeno špatným návrhem systému (jak na rizika), nebo jeho nedůsledným dodržováním.	Stanovení priorit a doporučení, která řeší podstatu problému, nikoliv jen jeho projev.

Tabulka 3: Metodický postup hodnocení a vyvozování závěrů dle COSO ICIF

Závěrem

Pro eliminaci „papírového tygra“ v systému governance by auditoři měli zvážit:

1. Vazbu na 118 charakteristik vyplývajících z prvků a formalizovaných principů: Nepoužívejte COSO jen jako teoretický rámec, ale jako konkrétní měřitelná kritéria pro auditní programy a výkonnostní ukazatele.

2. Validaci „Tone at the middle“:
Nespoléhejte pouze na nastavení hodnot nejvyšším vedením. Klíčem je, jak se s tím ztotožní střední management, kde nejčastěji dochází k plnění cílů.

3. Procesní integritu ve formě dokumentační formalizace: Každý předpis musí mít jasného vlastníka, vazbu na procesní mapu a ověřenou nezbytnost ze strany compliance.

> **„Je třeba ze strany interních auditorů dohledat kořenovou příčinu zjištěného nedostatku.“**

Zatím jsme rámec COSO CGF nedostali v mašličkách k přímému použití. Bude se na něm dále pracovat, ale principy obsažené v jeho návrhu již nyní představují platný popis nejlepší praxe. Pro nás platí to základní – auditujme podstatu, nikoliv papíry. Governance je totiž investicí k úspěchu organizace, nikoliv nákladem na dosažení shody. A my auditoři jsme těmi, kdo mají tuto investici hlídat. ■

inzerce

REGISTRUJTE SE NA SEMINÁŘE

Lektor: **Ing. Rodan Svoboda, CIA**

■ **10. 4. 2026** webinář
Pohled externího hodnotitele na výkon vašeho interního auditu

■ **20. 4. 2026** webinář
Příprava a průběh interního auditu v souladu s Globálními standardy pro IA

■ **30. 4. 2026** webinář
Roční zpráva interního auditu, co tam patří a na co nezapomenout

■ **6. 5. 2026** prezenční
Osm lekcí ze základů interního auditu
Ing. Jana Báčová, CIA
Ing. Rodan Svoboda, CIA

■ **29. 5. 2026** webinář
Supervize souladu s Globálními standardy při výkonu interního auditu

■ **8. 6. 2026** webinář
Auditní zprávy optikou Globálních standardů IA, jak na zjištění a doporučení

■ **19. 6. 2026** webinář
Řízení rizik v orgánech veřejné správy s odkazem na požadavky zákona o řízení a kontrole veřejných financí

■ **26. 6. 2026** webinář
Compliance audit a ujištění o souladu

Objednávejte na webu ČIIA (www.interniaudit.cz) nebo na prihlasky@interniaudit.cz.



Šárka Hartychová

Vedoucí oddělení kontrol a auditů v odboru fondů EU Ministerstva životního prostředí, který je Řídicím orgánem Operačního programu Životní prostředí. Oddělení zajišťuje kontrolní činnost pro Operační program Životní prostředí a Operační program Spravedlivá transformace, dále pak zajišťuje součinnost pro všechny externí kontroly a audity. Více než 20 let pracuje v oblasti strukturálních fondů. Je dlouholetou členkou ČIIA.

Kontrolní systém a jeho mechanismy v organizacích, zaměřeno na postupy u fondů EU

Na nastavení řídicího a kontrolního systému v organizacích a jeho prověřování záleží. Odvíjí se od něj kvalita provedených prací, zejména účelnost vynaložených prostředků. Řídicím a kontrolním systémem je souhrn opatření a institucí, jejichž úkolem je zajistit návaznost hospodářské a provozní činnosti v souvislosti s činností zaměstnanců. Funkčnost řídicího a kontrolního systému je důležitá ve všech organizacích, avšak při poskytování evropských dotací zajišťuje rozhodnou úlohu při nakládání s veřejnými finančními prostředky.

Základním ustanovením je **nařízení Evropského parlamentu a Rady**, platné v aktuálním programovacím období 2021–2027. Nařízení obsahuje ustanovení, která zavazují odpovědný subjekt za řízení programu (tzv. řídicí orgán) k plnění úkolů v řízení programu, provádění řídicích i jiných kontrol a ověřování, že spolufinancované projekty jsou realizovány v souladu s právem a stanovenými podmínkami a že finanční prostředky byly vynaloženy účelně. V oblasti kontrolních systémů se vymezuje i české právo, konkrétně dosud platný zákon o finanční kontrole a příslušná prováděcí vyhláška. Oba dokumenty se zaměřují jednak na interní audit, dále na zajištění řídicího a kontrolního systému i na veřejnosprávní kontroly. V současné době je již přijat nový zákon o řízení a kontrole veřejných financí, který od příštího roku nahradí stávající zákon o finanční kontrole i příslušnou prováděcí vyhlášku.

Zaměříme se na nastavení **řídicího a kontrolního systému**, který zahrnuje řídicí kontrolu zajišťovanou odpovědnými vedoucími a dalšími zaměstnanci zejména při nakládání s finančními prostředky ve veřejné správě, a to při přípravě operací, před jejich schválením,

při průběžném sledování uskutečňovaných operací až do jejich konečného vypořádání a vyúčtování. U operačních programů zahrnují tyto operace také následné ověření některých projektů v době udržitelnosti.

V podmínkách fondů EU lze řídicí kontrolní činnost rozdělit podle fází projektu na **předběžnou kontrolu, průběžnou kontrolu a následnou kontrolu**.

Předběžná kontrola zahrnuje kontrolní úkony prováděné před podpisem právního aktu – ověřuje se vhodnost projektu pro příslušný operační program, jeho soulad s danou výzvou k poskytnutí prostředků a splnění podmínek a náležitostí žádosti.

Průběžná kontrola se zaměřuje na postupy při realizaci projektu, využívání finančních prostředků a plnění podmínek právního aktu.

„Je kladen důraz na princip 3E – hospodárnost, efektivnost a účelnost.“

Následná kontrola obsahuje ověření funkčnosti projektu po dobu závazku vyplývajícího z právního aktu; u fondů EU se využívá zejména v rámci tzv. kontroly udržitelnosti. Pro průběžnou i následnou kontrolu lze využít možnost kontrolního řádu, tzv. **úkon předcházející kontrole**, který umožňuje například provedení kontroly projektu na místě, zjištění skutečného stavu a následné rozhodnutí, zda je nutné uskutečnit veřejnosprávní kontrolu celého projektu, či pouze jeho problémové části.

Důležitou součástí kontrolního systému jsou **veřejnosprávní kontroly, prováděné na vybraném vzorku projektů, které** ověřují skutečnosti rozhodné pro hospodaření s veřejnými prostředky, a to jak z hlediska účinnosti nastavení vnitřního kontrolního systému, tak z hlediska hospodaření s finančními prostředky. Tyto kontroly jsou prováděny podle kontrolních plánů, pololetních či ročních, a v souladu se zákonem o kontrolním řádu, který upravuje postup kontrolních úkonů od zahájení kontrolní činnosti oznámením až po její ukončení, včetně námitkového řízení ke kontrolnímu protokolu.

Veřejnosprávní kontroly lze rozdělit podle několika hledisek, například na kontroly prováděné na místě a tzv. kontroly od stolu. **Kontroly na místě** slouží k porovnání skutečného stavu se stavem žádoucím, definovanými podmínkami právního aktu. **Kontroly od stolu** se využívají k ověření souladu předložených dokumentů s požadovaným účelem, například v oblasti veřejných zakázek.

Prováděné veřejnosprávní kontroly se dále dělí na kontroly subjektů implementační struktury z pohledu nastavení řídicího a kontrolního systému v organizaci a na kontroly zaměřené na konkrétní projekty. Systémové kontroly se zaměřují na činnosti, které byly subjektům implementační struktury svěřeny na základě smluvního vztahu – delegační dohody s řídicím orgánem. Základem těchto kontrol je ověření nezávislosti jednotlivých funkcí implementační struktury ve smyslu zákona o finanční kontrole (příkazce operace, správce rozpočtu, hlavní účetní). Kontroloři porovnávají stav žádoucí, popsaný ve vnitřních postupech, se stavem skutečným, který je zpravidla ověřován na vzorku vybraných projektů.

Kontrolní činnost se dále zaměřuje na povinnosti vyplývající z delegační dohody, a to například v oblastech veřejných zakázek, řízení rizik, propagace programu, postupů při vracení finančních prostředků (tzv. nesrovnalosti), vlastní kontrolní činnosti, veřejné podpory, střetu zájmů, dvojího financování a dalších specifických oblastí. Kontrolou jsou zjišťovány chyby řídicího a kontrolního systému a stanovována opatření k nápravě. Výsledkem kontroly může být bezchybné fungování systému nebo identifikace nedostatků, které jsou následně odstraňovány realizací nápravných opatření.

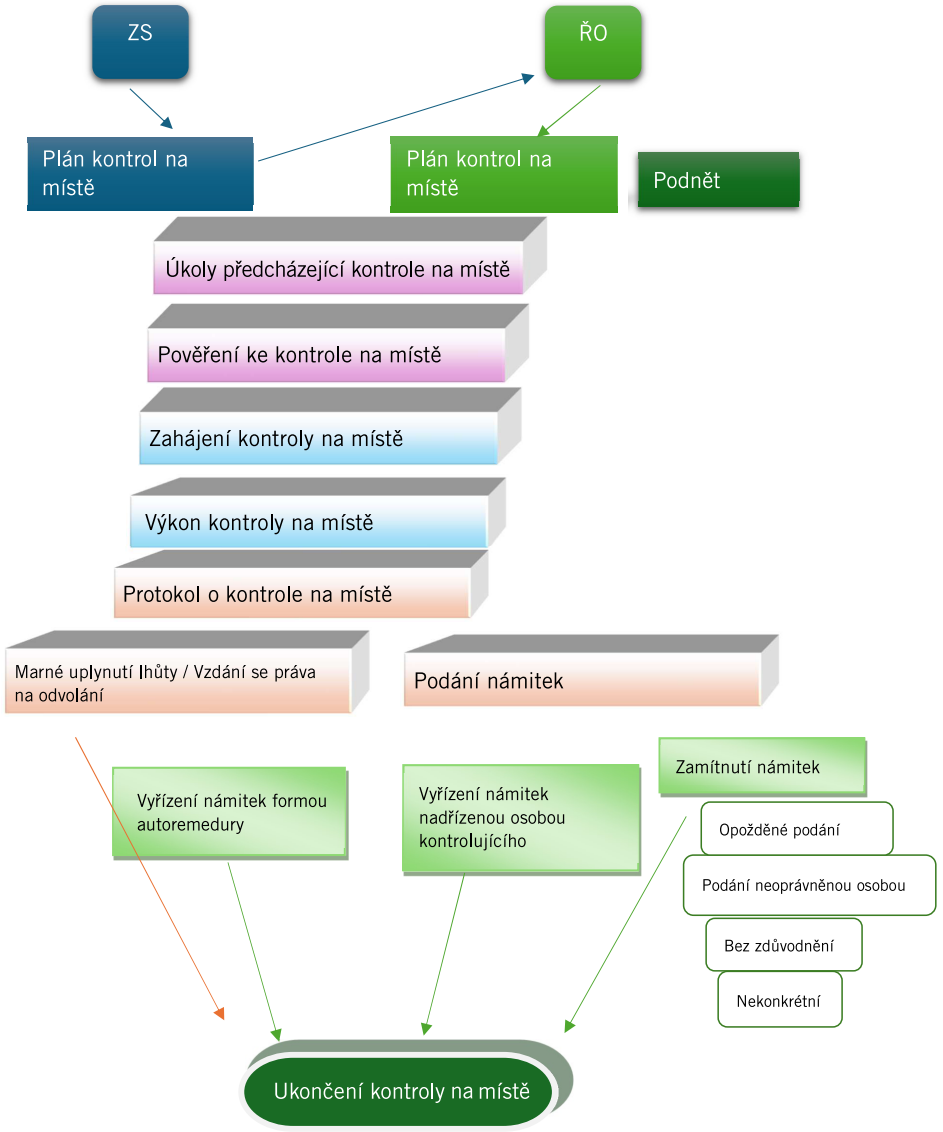
Dalším typem veřejnosprávních kontrol jsou kontroly prováděné na vybraných projektech. U těchto kontrol se ověřuje skutečný stav projektu podle podmínek smluvního vztahu a projektové dokumentaci, a provádí se také kontrola na místě. Výsledkem kontroly může být potvrzení úspěšné realizace projektu nebo zjištění pochybení, která mohou vést k finanční sankci (nesrovnalosti) podle stanovených smluvních podmínek.

„Nezastupitelnou roli v řídicím a kontrolním systému představuje tzv. auditní stopa (audit trail), tedy zaznamenávání všech provedených kontrolních úkonů.“

Procesy kontrolní činnosti vyplývající z kontrolního řádu lze vyjádřit i graficky (na následující straně).

Je rovněž nutné zmínit, že ve všech kontrolních postupech je hlavním účelem ochrana finančních prostředků. U projektů je ověřována **zákonnost**, tedy soulad s českými, případně evropskými právními předpisy, a je kladen důraz na princip **3E – hospodárnost, efektivnost a účelnost**.

Hospodárnost znamená dosažení stanovených cílů s co nejnižšími náklady, **efektivnost představuje dosažení co nejvyššího** rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve vztahu k vynaloženým prostředkům a účelnost **vyjadřuje** míru naplnění stanovených cílů.



Procesy kontrolní činnosti vyplývající z kontrolního řádu lze vyjádřit i graficky

Nedílnou součástí je rovněž **zohlednění a eliminace rizik** při ochraně veřejných prostředků.

Nezastupitelnou roli v řídicím a kontrolním systému představuje tzv. **auditní stopa (audit trail)**, tedy zaznamenávání všech provedených kontrolních úkonů. V našich podmínkách jsou k tomu využívány informační systémy, které slouží implementační struktuře k zajištění kontrolní činnosti, včetně uplatnění pravidla tzv. čtyř očí. Zároveň poskytují informace všem subjektům implementační struktury, které mají k informačnímu systému přístup. Tyto systémy rovněž slouží k doložení provedených kontrolních a ověřovacích úkonů pro účely interního auditu i externích kontrol a auditů.

Ověření řídicího a kontrolního systému zahrnuje kromě veřejnosprávních kontrol také **interní audit** a **externí kontroly a audity**. Interní audit, jako organizačně a funkčně nezávislé přezkoumávání a vyhodnocování přiměřenosti a účinnosti řídicí kontroly, se zaměřuje zejména na prověřování činností v souvislosti s cíli ministerstva. Fondy EU jsou v České republice každoročně auditovány Ministerstvem financí. Audity se zaměřují jak na řídicí a kontrolní systém řídicího orgánu, tak na subjekty implementace. Auditní zprávy obsahují výrok auditora o tom, zda systém funguje bez výhrad, nebo zda jsou nutná určitá zlepšení.

Dalším typem externích auditů jsou tzv. audity operací, prováděné na realizovaných projektech, které se zaměřují zejména na účelnost vynaložených prostředků (3E) a na soulad s příslušným programem. Pro řídicí orgán je v těchto auditech rozhodující vyhodnocení chybovosti za daný rok, neboť při celkové chybovosti přesahující 2 % může dojít k finanční korekci již proplacených prostředků. Mezi další externí kontrolní subjekty patří finanční úřady, Nejvyšší kontrolní úřad, Evropská komise a Evropský účetní dvůr, kterým řídicí orgán i další subjekty implementace poskytují nezbytnou součinnost.

Závěrem konstatuji, že cílem tohoto článku bylo představit postupy zaměřené na fondy, se kterými pracujeme, zejména Operační program Životní prostředí a Operační program Spravedlivá transformace. Domnívám se, že fondy EU mají přísnější požadavky na řídicí a kontrolní systém, včetně jeho ověřování, a jsou opakovaně prověřovány externími audity i kontrolami. Výsledkem této společné práce je řada přínosných projektů v oblasti životního prostředí i veřejného života. ■



JUDr. Pavel Koukal

Je advokátem v kanceláři Rödl Legal, s.r.o., kde vede tým pro poskytování compliance služeb a služeb prevence korporátní odpovědnosti. V rámci své specializace se dlouhodobě zaměřuje na praktická řešení vzájemně propojených otázek v oblastech corporate governance, compliance a risk managementu, včetně úzkého propojení vnitřního kontrolního systému a funkce compliance. Kromě své ostatní přednáškové a publikační činnosti je již řadu let i lektorem ČIIA, kde se mj. pravidelně věnuje problematice interní investigace v organizacích.

Interní investigace v prostředí vnitřního kontrolního systému

Interní postupy pro zjišťování, prověřování a vyhodnocování relevantních skutečností, které dnes jsou i v prostředí vnitřní kontroly a vnitřního kontrolního systému souhrnně označovány jako interní investigace, se vyznačují specifickou povahou a řadou právních i jiných úskalí. Cílem tohoto článku je upozornit na ty vybrané otázky interní investigace, které jsou primárně určující pro její provádění v prostředí vnitřního kontrolního systému.

K širším souvislostem interní investigace

Interní investigace, resp. interní vyšetřování, je souhrnné označení pro specifické interní postupy uvnitř organizací, které nemají v kontextu české ani evropské právní úpravy jasný legislativní rámec, a pohybují se tak do značné míry v určité „šedé zóně". V tomto směru přitom v praxi dochází v řadě případů k disproporcím, kdy sice i existuje obecná hmotně právní úprava „základu" k provedení interního šetření, ale z druhé strany k tomu chybí potřebná úprava procesních pravidel a nástrojů.

Z těchto důvodů je tak zcela zásadní, aby tuto absenci závazné právní úpravy nahrazovala příslušná interní úprava ve formě závazného příkazového dokumentu, kterým může být, s ohledem na druh a právní formu organizace, například závazná interní směrnice, organizační pokyn apod.

Bez existence takové interní úpravy, která by alespoň interně upravovala postavení, úkoly a oprávnění pověřené „vyšetřující" osoby, je velmi obtížné si představit, na jakém základě a jakými konkrétními nástroji by mohla být interní investigace v praxi prováděna.

Při neexistenci použitelné právní úpravy nabývá v těchto souvislostech zásadního významu ta skutečnost, že interní investigací se zabývá hned několik mezinárodních norem ISO, které dávají v tomto směru alespoň potřebný normativní rámec v podobě globálně respektovaných a unifikovaných požadavků.

Vedle dílčích požadavků, které jsou ve vztahu k procesu interní investigace obsaženy v nadstavbových normách ISO pro compliance management systém (ISO 37301) a whistleblowing management systém (ISO 37002), je klíčovou normou pro oblast interního vyšetřování norma / technická specifikace ISO/TS 37008 (Internal investigations of organizations – Guidance), která byla převzata i jako česká technická norma ČSN P ISO/TS 37008 (Interní vyšetřování organizací – Návod).

K tomu je třeba zdůraznit, že ISO/TS 37008 je v souvislostech interní investigace normou obecnou a univerzální, což znamená, že se vztahuje na veškerá interní vyšetřování, bez ohledu na to, v jakém interním prostředí anebo právním kontextu organizace k interní investigaci dochází.

Co je interní investigace

V bodě 3.1 normy ISO/TS 37008 je uvedena poměrně široká definice pojmu interního vyšetřování, kterým se rozumí „profesionální proces zjišťování skutečností, zahájený organizací nebo pro organizaci, za účelem zjištění skutečností v souvislosti s údajným nebo předpokládaným protiprávním jednáním, jiným škodlivým jednáním anebo nedodržování interních směrnic nebo jiného nesouladu (non-compliance)".

Na tomto místě je třeba připomenout, že konkrétní začlenění interní investigace do vnitřního prostředí vždy závisí na úvaze, potřebách a rozhodnutí příslušné organizace. Obecně je toto začlenění možné nastavit buď na úrovni prostředí vnitřní kontroly a vnitřního kontrolního systému (kterou se zabýváme v tomto článku), nebo na vymezené úrovni compliance management systému anebo pak případně na zcela specifické úrovni vnitřního oznamovacího systému podle zákona č. 171/2023 Sb., o ochraně oznamovatelů, a to v rámci procesu „posuzování důvodnosti oznámení".

Tyto jednotlivé úrovně nastavení interní investigace pak souvisejí i s možným organizačně právním základem pro vlastní zahájení interní investigace v konkrétním případě, kterým zpravidla je buď formalizovaný pokyn vedení organizace, anebo kvalifikované oznámení o protiprávním jednání v režimu zákona o ochraně oznamovatelů, jehož podání ze zákona automaticky „spouští" příslušné interní postupy prováděné příslušnou osobou.

„Konkrétní začlenění interní investigace do vnitřního prostředí vždy závisí na úvaze, potřebách a rozhodnutí příslušné organizace."

Pokud bychom se pokusili vymezit v praxi nejčastější oblasti, kde se uplatňuje interní investigace v prostředí vnitřní kontroly a vnitřního kontrolního systému, tak jde nepochybně o porušování interních směrnic a opatření spojených s nakládáním s majetkem, interní finanční podvody a korupce, diskriminaci a obtěžování, konflikty na pracovišti a porušování pravidel IT bezpečnosti a kybernetické bezpečnosti.

Ačkoliv ve shora uvedených souvislostech hovoříme o procesu interního vyšetřování, tak to samozřejmě neznamená, že jeho provedením musí být vždy pověřena jen „interní osoba", tj. osoba či osoby v postavení zaměstnance dané organizace anebo v jiném postavení (služební osoba, příslušník bezpečnostního sboru atd.). Sama norma ISO/TS 37008 v této souvislosti uvádí, že interní vyšetřování může být prováděno jak výhradně jen s využitím interních personálních zdrojů, tak i s pověřením externích osob (pracovníků externí advokátní kanceláře, auditorské firmy aj.), anebo je možná i kombinovaná forma vyšetřovacího týmu, sestaveného z pověřených zaměstnanců i externích osob.

Principy interní investigace a jejich aplikace na vnitřní kontrolní systém

Pokud jde o základní principy (zásady) interní investigace, tak tyto rovněž nalezneme v normě ISO/TS 37008, přičemž všechny jsou plně aplikovatelné i na provádění interního vyšetřování v prostředí vnitřního kontrolního systému. Patří mezi ně zásady nezávislosti, objektivity a nestrannosti, důvěrnosti, kompetentnosti a profesionality, jakož i zásada legálnosti a souladu s právními předpisy a zásada respektování práv a ochrany soukromí a osobních údajů.

Důležité v tomto směru je, že se nejedná „pouze" o základní výkladová pravidla, ale současně i to, že základní zásady samy o sobě představují relativně samostatný soubor požadavků, jež musí vždy splňovat každý zavedený proces interní investigace. Bez interního nastavení a průběžného plnění těchto elementárních „kvalifikačních" požadavků je třeba interní vyšetřování vždy považovat za „non-compliance", a to bez ohledu na to, zda by jednotlivé postupy a nástroje byly jinak prováděny ve shodě s ISO/TS 37008, anebo jinými zdroji „best practice".

Hned u první obecné zásady, kterou je zásada nezávislosti, ale můžeme v praxi narazit na řadu úskalí. Ne vždy totiž vnitřní uspořádání dané organizace umožňuje, aby osoba s odpovědností za výkon interní investigace měla nezávislé postavení v tom směru, že má přímý přístup ke statutárnímu orgánu (vedoucímu organizační složky státu atd.), a tedy bez toho, že by mezi ní a vedením již nestál jiný vedoucí zaměstnanec (pracovník).

V prostředí vnitřní kontroly a vnitřního kontrolního systému, a to zejména u středních a malých organizací, je třeba vždy věnovat zvláštní pozornost splnění požadavků na objektivnost a nestrannost interního vyšetřování. Vedle samozřejmé nutnosti vyloučení střetu zájmů na straně pověřené osoby interního vyšetřovatele

totiž nelze pominout ani případné riziko ovlivnění jeho postupu z důvodů osobních anebo přátelských vztahů na pracovišti.

Předpoklady pro řádné vedení interní investigace

Předpoklady pro řádné vedení interní investigace v prostředí vnitřního kontrolního systému lze v zásadě rozdělit do dvou základních skupin. První skupinu přitom tvoří výchozí organizačně právní předpoklady a druhou skupinu pak předpoklady organizačně technické a materiální.

V rámci skupiny organizačně právních požadavků jde primárně o vytvoření příslušného interního normativního základu pro organizaci a provádění interního vyšetřování, kterým je vydání závazného příkazového dokumentu. Jak již bylo zmiňováno v úvodu tohoto článku, tak konkrétní podoba takového příkazového dokumentu je vždy odvislá od druhu a právní formy organizace, zpravidla jde o interní směrnice nebo organizační pokyny.

Co do svého obsahu by měl příkazový dokument interně upravit zejména základní nastavení a organizační strukturu procesu interní investigace, postavení a interní oprávnění pověřených osob, povinnost součinnosti všech zaměstnanců a organizačních úseků, konkrétní postupy při vedení vyšetřování, včetně přehledu vyšetřovacích nástrojů, jakož i otázky spojené s ukončením interního vyšetřování a sestavení závěrečné zprávy. Nedílnou součástí příkazového dokumentu musí rovněž být interní úprava s vyšetřováním souvisejících právních otázek, zejména pracovně právních souvislostí a ochrana soukromí a osobních údajů dotčených osob.

Pokud jde o organizační technické a materiální předpoklady, tak ty na straně organizace představují předpoklady nezbytné k zajištění potřebných personálních, finančních, prostorových a jiných zdrojů pro vedení interního vyšetřování v organizaci. V tomto směru přitom mimo jiné jde i o zajištění potřebných technických prostředků (včetně záznamové techniky) a vhodných zabezpečených prostor k tomu, aby zde pověřená osoba mohla provádět vyšetřovací rozhovory (interview).

Co zahrnuje interní investigace

Samotný proces interní investigace je poměrně složitý a vyžaduje od pověřené osoby, aby od počátku sledovala a zajišťovala průběžné plnění řady dílčích úkolů a povinností. Tento „standardní“ postup je přitom samozřejmě v konkrétních případech dále ovlivňován i vlastním obsahem předmětu interního vyšetřování, který na začátku může být i poměrně obecný a neurčitý.

„Vedle samozřejmé nutnosti vyloučení střetu zájmů na straně pověřené osoby interního vyšetřovatele totiž nelze pominout ani případné riziko ovlivnění jeho postupu z důvodů osobních anebo přátelských vztahů na pracovišti.“

Před vlastním zahájením procesu interní investigace je třeba vždy splnit tři základní úkoly, bez nichž není možné dovést interní vyšetřování do úspěšného konce. Prvním úkolem je věcné a právní vymezení předmětu interní investigace a s tím spojené předběžné posouzení oznámení, které pak určuje i zbývající dva úkoly. V případě, že je to nezbytné, tak pověřená osoba musí provést tzv. neodkladné úkony, jejichž cílem je zajištění dat a dalších důkazů ještě před zahájením vyšetřovacích úkonů. A konečně třetím základním úkolem pověřené osoby je sestavení plánu interní investigace (vyšetřovacího plánu), se kterým je spojeno stanovení vyšetřovací strategie a taktiky, sestavení plánu vyšetřovacích úkonů, zapojení dalších osob do procesu interní investigace, a případně i další otázky konkrétního postupu.

Při provádění interní investigace jsou ze strany pověřené osoby využívány standardní nástroje, kterými primárně jsou vhodné vyšetřovací úkony. K vyšetřovacím úkonům, které se nejčastěji využívají v interní investigaci, patří zejména dotazování a rozhovory (interview), vyžadování podkladů a informací, zajišťování odborných vyjádření a posudky anebo vlastní vyhledávání informací a odborné rešerše.

Složité a současně i právně velmi citlivé jsou pro vedení interní investigace otázky spojené s dotazováním dotčených osob a s takto formalizovanými rozhovory (interview). Pověřená osoba v tomto směru musí věnovat velkou pozornost už samotné přípravě na interview, a to zejména vhodné formulaci otázek, výběru místa a době konání interview. K tomu pak přistupují i čistě formální náležitosti, jako je druh a forma protokolu (zápisu), předchozí poučení dotčené osoby anebo odsouhlasení textu a podpis zápisu.

Po skončení interní investigace v dané věci musí vždy následovat závěrečné vyhodnocení a sestavení závěrečné zprávy, která se spolu s příslušnou dokumentací předkládá vedení organizace, a to spolu s návrhem přijetí nápravných opatření. ■

Využívání účetních informací státu

Účetnictví státu je součástí veřejné služby a jeho cílem je poskytovat spolehlivé, úplné a ověřitelné informace o hospodaření s veřejnými prostředky institucí veřejného sektoru. V praktické rovině plní účetnictví státu nejen výkaznickou funkci, ale představuje také potenciální zdroj dat pro řízení organizace, tzn. pro řídicí a kontrolní mechanismy účetní jednotky. Nutným předpokladem pro tuto využitelnost je přiměřená spolehlivost dat.



Ing. Jarmila Schmidtová, Ph.D.

Zaměřuje se na oblast účetnictví veřejného sektoru a kontrolu veřejných prostředků, od roku 2005 působí na NKÚ nejprve v pozici kontrolora a metodika v oblasti finančního auditu organizačních složek státu, od roku 2018 jako vedoucí oddělení realizace finančního auditu. V oblasti účetnictví veřejného sektoru se rovněž zapojuje i do lektorské činnosti.

Ing. Michala Stefanović

Věnuje se makroekonomickým ukazatelům a oblasti účetnictví veřejného sektoru. Od roku 2014 působila v resortu Ministerstva vnitra, kde se věnovala problematice účetnictví veřejné správy a hospodaření organizačních složek státu. Od roku 2023 působí jako kontrolor v oblasti finančního auditu organizačních složek státu. V rámci České zemědělské univerzity se věnuje přednáškové činnosti v oblasti mikro- a makroekonomie.

Dne 13. listopadu 2025 byla v rámci konference auditorů KAČR, ČIIA, NKÚ a RVDA „Data pro rozhodování" zveřejněna společná zpráva odborníků z Nejvyššího kontrolního úřadu a Fakulty financí a účetnictví Vysoké školy ekonomické v Praze týkající se využívání účetních informací státu.

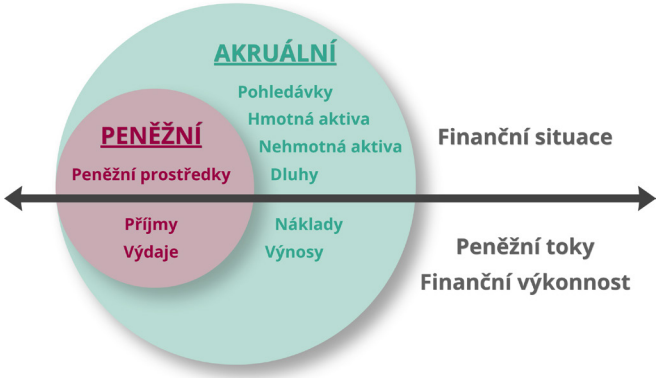
Cílem této zprávy bylo identifikovat hlavní uživatele účetnictví státu, analyzovat jejich informační potřeby a posoudit, zda jsou tyto potřeby dostatečně naplněny. Zvláštní důraz byl pak kladen na praktické využívání účetních informací ve veřejné správě, a to jak pro rozhodování, tak pro proces skládání účtů, tj. zajišťování transparentnosti vůči občanům a daňovým poplatníkům. Předmětem zprávy byly primárně účetní informace státu produkované organizačními složkami státu (typicky ministerstvy).

I) Rešerše vědecké a odborné literatury

V první fázi byly nejdříve zmapovány teoretické souvislosti a zkušenosti ze zahraničí, včetně jejich implikace pro české prostředí.

Účetnictví státu je považováno za nedílnou součástí veřejné služby s cílem poskytovat srozumitelné a užitečné finanční informace o hospodaření veřejného sektoru; zároveň představuje základnu pro kvalifikované rozhodování, řízení a veřejnou kontrolu.

Na teoretické i praktické úrovni je dlouhodobě řešenou otázkou, do jaké míry mohou potřebné informace poskytnout účetní systémy postavené na **peněžní bázi**, a zda a v jakém rozsahu je nezbytné se přiklonit i ve veřejném sektoru k **bázi akruální**. V této diskusi hraje roli i mezinárodní standardizace v oblasti výkaznictví pro veřejný sektor IPSAS[1] a EPSAS[2].



II) Empirická část výzkumu (sběr primárních dat)

Na základě teoretických východisek následovala empirická část výzkumu zaměřená na tři skupiny uživatelů:

- interní uživatelé: zaměstnanci ústředních orgánů státní správy;

[1] IPSAS – Mezinárodní účetní standardy pro veřejný sektor
[2] EPSAS – Evropské účetní standardy pro veřejný sektor

- externí uživatelé: zákonodárci a odborná veřejnost;
- externí uživatelé: experti vybraných institucí s dopadem na fiskální, monetární a makroekonomické rozhodování (Česká národní banka, Český statistický úřad, Ministerstvo financí a Národní rozpočtová rada).

Hlavní zjištění: míra využití účetních dat se liší podle charakteru institucí a jejich zaměření, přičemž některé instituce využívají data velmi intenzivně a systematicky, a to zejména pro statistické účely (ČSÚ, ČNB, MF, NRR), zatímco jiné je zapojují spíše selektivně nebo ad hoc (zaměstnanci ústředních orgánů státní správy, zákonodárci a odborná veřejnost).
Co využívají: předem připravené podklady a zprávy, účetní závěrky a výkazy PAP[3] (cenný zdroj zejména pro statistické účely), někdy i jiné zdroje.
Co nevyužívají: přehled o peněžních tocích, přehled o změnách vlastního kapitálu, část podrozvahy + vybrané položky výkazů PAP.

Celkově lze konstatovat, že při využívání účetních informací představují souhrnné výstupy a účetní závěrky pro většinu respondentů hlavní zdroj dat, zatímco ostatní informační zdroje jsou využívány spíše selektivně.

III) Systematická analýza nálezů kontrolních akcí Nejvyššího kontrolního úřadu

Rešerše a empirická část výzkumu byly doplněny o systematickou analýzu nálezů kontrolních akcí typu finančního auditu, které provedl Nejvyšší kontrolní úřad. Od zahájení účetní reformy uskutečnil NKÚ celkem 59 kontrolních akcí zaměřených na ověření správnosti sestavení účetních závěrek vybraných účetních jednotek. V rámci těchto kontrolních akcí bylo identifikováno 646 případů **zjištěných nesouladů[4] s účetními předpisy**, jež měly dopad na údaje vykazované v účetních závěrkách kontrolovaných subjektů. NKÚ ve svých kontrolních akcích dlouhodobě upozorňuje na přetrvávající systémové nedostatky v oblasti účetního výkaznictví veřejného sektoru. Přestože část dříve identifikovaných problémů byla postupně odstraněna nebo zohledněna při přípravě nové účetní legislativy, určité nedostatky nadále přetrvávají.

„Účetnictví státu představuje základnu pro kvalifikované rozhodování, řízení a veřejnou kontrolu.“

Mezi identifikované problematické oblasti účetního výkaznictví veřejného sektoru, které by si zasloužily metodickou úpravu, patří:

- vykazování specifických aktiv veřejného sektoru (např. finanční nástroje, prostředky Národního plánu obnovy, povolenky na emise skleníkových plynů a roční emisní příděly v pozici administrátora, prostředky Modernizačního fondu);
- skutečnost, že závěrečné účty kapitol státního rozpočtu ani obdobné veřejně projednávané dokumenty neobsahují většinu údajů z účetnictví;
- vykazování některých závazků souvisejících s přijetím transferů ze zahraničí ve vlastním kapitálu;
- nemožnost komentování významných zůstatků na podrozvahových účtech v příloze a nejasná pravidla pro oceňování dlouhodobých podmíněných pohledávek a závazků;
- velká chybovost v rámci podrozvahy a při sestavování přehledu o peněžních tocích a přehledu o změnách vlastního kapitálu.

Mezi pět nejčastějších druhů nesprávností zjištěných při kontrolách NKÚ patří:

- nesprávné ocenění dlouhodobého majetku;
- nevykazování podmíněných závazků;
- nesprávné časové rozlišení nákladů;
- chyby ve vykazování položek přehledu o peněžních tocích;
- nevykazování závazků.

„Míra využití účetních dat se liší podle charakteru institucí a jejich zaměření.“

U **podrozvahových účtů** bylo identifikováno celkem 120 nesprávností, přičemž nejčastěji šlo o nevykazování podmíněných pohledávek a závazků (51 případů) a vykazování neexistujících podmíněných položek (35 případů). Mezi hlavní problémy patří metodická nejednotnost při vykazování údajů, která snižuje srovnatelnost a přehlednost, a zároveň nízké praktické využívání těchto informací při tvorbě rozpočtů, řízení finančních rizik i při přípravě závěrečných účtů kapitol státního rozpočtu.

[3] PAP – Pomocný analytický přehled (podrobný účetní záznam obsahující detailní členění vybraných informací z účetnictví, který slouží k monitorování a řízení veřejných financí; je vytvářen především pro statistické účely a pro účely konsolidace za stát)

[4] Od roku 2010 začal NKÚ v rámci některých kontrolních akcí provádět průběžné finanční audity, které probíhají během otevřeného účetního období a umožňují tak odstranění zjištěných nesprávností již v průběhu kontroly, a tím přispívají ke snížení nesprávností promítaných do finálních účetních výkazů. Od roku 2022 jsou prováděny již výhradně průběžné audity.

Přehled nesprávností v účetních závěrkách kontrolovaných osob v období 2010–2024



Podrobnější informace o jednotlivých typech zjištěných nesprávností jsou k dispozici v interaktivní příloze zveřejněné na webových stránkách Nejvyššího kontrolního úřadu či v příloze zprávy č. 4.

Závěr

V případě využívání účetních informací státu zpracovatelé zprávy došli k následujícím závěrům:

☺ **Účetnictví státu v ČR má potenciál sloužit.**

☺ **Účetnictví státu jako podklad pro makroekonomické a statistické účely je na vysoké úrovni a je pro tyto účely široce využíváno. Některé údaje účetní závěrky jsou však pro tyto účely využívány jen příležitostně či vůbec.**

😐 **Současná struktura účetních výkazů ve veřejném sektoru a jejich využívání ukazuje na možnost jejich zjednodušení.**

☹ **Nepotvrdilo se systematické využívání účetních výkazů jednotek státu pro rozhodování uživatelů.**

☹ **Podrozvahové položky nejsou běžně využívány, případně jen dílčí údaje v konkrétních případech.**

☹ **Nepotvrdilo se využívání účetnictví státu pro přípravu rozpočtu či srovnávání výsledků hospodaření s rozpočtem, tedy s plánem hospodaření s peněžními prostředky státu.**

Z výsledků této zprávy vzešlo doporučení k úpravě účetních výkazů, a to těch částí, které **nejsou dostatečně využívány a existuje prostor k jejich zjednodušení či redukci**:

- **přehled o peněžních tocích;**
- **přehled o změnách vlastního kapitálu;**
- **některé skutečnosti sledované a vykazované na podrozvahových účtech;**
- **rozsah některých částí pomocného analytického přehledu.**

„NKÚ ve svých kontrolních akcích dlouhodobě upozorňuje na přetrvávající systémové nedostatky v oblasti účetního výkaznictví veřejného sektoru.“

Připravovaný nový zákon o účetnictví otevírá prostor pro realizaci navrhovaných změn a modernizaci stávající právní úpravy prostřednictvím zákona a prováděcích předpisů.

Více informací a plné znění zprávy je dostupné na oficiálních stránkách NKÚ. ■



Magdaléna Bart

Manažer poradenských služeb
Advanced Risk Management, s.r.o.

Má bohaté zkušenosti s vytvářením, revizí a auditem metodik a předpisů v oblasti řízení rizik. Specializuje se také na tvorbu matematických a statistických modelů, komplexní implementaci systému řízení rizik a analýzu dat.

Stresové testování pohledem interního auditu

Podstatou stresového testování (dále jen „ST“) je zkoumat, zda bude podnik při realizaci konkrétního nepříznivého scénáře schopen pokrýt případné ztráty (tj. zda bude mít dostatek kapitálu), uhradit své závazky (tj. zda bude mít dostatek likvidity) a jak to ovlivní jeho finanční situaci. Výstupy ST bývají obvykle různé ukazatele velikosti kapitálu, likvidity a zisku.

Konstrukce ST bývá obdobná bez ohledu na to, zda provádíme ST kreditního rizika, nebo zda hodnotíme, jak výpadek proudu ovlivní fungování podniku. Hlavní komponenty ST jsou v podstatě dva: scénář a model závislosti veličin. Zatímco scénář popisuje výchozí situaci a změny, jejichž vliv chceme zkoumat, model závislosti veličin je složený z dílčích předpokladů a modelů znázorňujících vztah mezi vstupními proměnnými (scénářem) a zkoumanými výstupními ukazateli (např. velikostí zisku).

ST si našlo svoji oblibu především u orgánů dohledu, které pravidelně realizují stresové testování bankovního sektoru. Pro svou využitelnost pro různé druhy rizik a situací je však ST také užitečným nástrojem pro každodenní reálné řízení rizik v podnicích, ať již finančních, či nefinančních. Užitečnost ST spočívá v zakomponování jeho výsledků např. do procesu tvorby strategie, rozhodování o zvažovaných variantách investic nebo tvorby obchodního a finančního plánu.

Úloha interního auditu je v tomto případě nezastupitelná – je třeba systematicky a nezávisle zhodnotit nejen to, zda využívané scénáře a modely dávají smysl, ale také to, zda je celý rámec ST věcně správný, přiměřený rizikovému profilu instituce a efektivně využívaný při řízení.

Rámec a governance stresového testování

Rolí interního auditu je nejprve posoudit, zda je ST dostatečně popsáno v interních předpisech (z hlediska způsobu i frekvence jeho provádění, stanovených cílů, popisu scénářů, zdrojů dat, modelů, využití výstupů ST atd.), zda jsou jasně vymezeny role a odpovědnosti.

Interní audit by měl ověřit nejen existenci procesů, ale i jejich fungování v praxi.

Součástí hodnocení by mělo být i posouzení využití výstupů – tedy zda jsou výsledky ST projednávány na odpovídající úrovni a promítány do řízení rizik a/nebo strategických rozhodnutí, k tomuto však podrobněji později.

Nastavení scénářů

Z pohledu interního auditu je rovněž klíčové, zda scénáře reflektují relevantní rizika pro obchodní model daného podniku a zohledňují specifika dané společnosti. Interní audit by měl dále posoudit, zda jsou scénáře dostatečně závažné, avšak stále realistické, úplné z hlediska zvažovaných situací, vnitřně konzistentní a pravidelně aktualizované. Zároveň je potřeba zvážit vhodnost granularity scénáře – dopad definovaných událostí se může jinak dotýkat jednotlivých zemí, produktů, sektorů nebo typů klientů.

Vezmeme-li si jako příklad kreditní riziko banky, budou stresové scénáře obvykle spočívat ve změně makroekonomických veličin, externího prostředí, předpokladů o portfoliu a dalších vlivů, které následně ovlivní hodnotu rizikových parametrů (pravděpodobnosti defaultu, ztráty v případě defaultu atd.). Pro inspiraci ohledně zdrojů rizik mohou sloužit nedávné události – pandemie covid-19 a opatření k jejímu zmírnění, válka na Ukrajině a sankce uvalené na Rusko, rozvoj nových technologií (zejm. umělé inteligence), narůstající požadavky vyplývající z rizik spojených se změnou klimatu (např. omezení těžby a zpracování uhlí, využívání spalovacích motorů), volatilita cen ropy a energií, zvýšená cla. Nejdůležitější v tomto případě bývají právě předpoklady o struktuře portfolia, provázanosti jednotlivých sektorů (v rámci produkčního řetězce nebo ve vztahu dlužník-věřitel), nebo dokonce konkrétních významných klientů.

„Rolí interního auditu je nejprve posoudit, zda je ST dostatečně popsáno v interních předpisech (z hlediska způsobu i frekvence jeho provádění, stanovených cílů, popisu scénářů, zdrojů dat, modelů, využití výstupů ST atd.), zda jsou jasně vymezeny role a odpovědnosti.“

Součástí hodnocení interního auditu by proto měla být i transparentnost předpokladů použitých ve scénářích a jejich dokumentace. Každý významný předpoklad by měl být zdůvodněn, aby bylo možné zpětně posoudit jeho přiměřenost.

Kvalita dat

Interní audit by měl ověřit, zda jsou vstupní data úplná, aktuální, adekvátně detailní a bez významných chyb. Zároveň je třeba neopomenout i přezkoumání, že kontroly kvality dat (např. z hlediska chybějících hodnot, anomálií, souladu mezi jednotlivými zdroji dat) jsou dostatečně popsány i skutečně vykonávány.

Modelování závislostí mezi veličinami a riziko modelu

Interní audit by měl dále přezkoumat modely závislostí mezi veličinami. Je třeba se zaměřit na logiku vztahů mezi vstupními a výstupními proměnnými, případně i zpětných vazeb. Předmětem posouzení by mělo být také to, zda je použitý typ modelu vhodný pro danou situaci (s rozvojem statistických metod a umělé inteligence se může stát, že model je vlastně „black box“, jehož fungování nikdo v podniku nerozumí), zda je model řádně zdokumentován (včetně procesu řízení změn) a pravidelně validován.

Vrátíme-li se k příkladu kreditního rizika, je zapotřebí posoudit logiku zejména u následujících oblastí:

- jak vývoj vstupních veličin a uvažovaných událostí věcně dopadne na jednotlivé sektory, klienty apod. (např. nárůst nezaměstnanosti omezí příjmy retailových klientů, nárůst ceny plynu zvýší náklady firmám);
- jak změny v jednotlivých sektorech ovlivní objem a strukturu bilance, chování klientů a jejich schopnost splácet (např. pokles úroků zvýší míru předčasného splácení);
- jaký dopad budou mít výše uvedené změny na zkoumané veličiny (tj. jak změna objemu úvěrů a zhoršení schopnosti splácet ovlivní kapitál, likviditu a zisk);
- propojení s ostatními riziky (např. nárůst předčasného splácení úvěrů ovlivní úrokové riziko bankovní knihy, v případě cizoměnových úvěrů i měnové riziko);
- změna závislostí v důsledku změny chování subjektů v případě realizace stresového scénáře nebo vlivem opatření vedoucích ke zmírnění dopadů (např. moratorium na splátky úvěrů).

Je potřeba neopomenout také zhodnocení rizika modelu, tj. přezkoumání, zda byla identifikována omezení použitých modelů, testována jejich citlivost na předpoklady, posouzeny dopady případných chybných výsledků modelů apod.

Využití výsledků

Stresové testování má smysl pouze tehdy, pokud jeho výsledky mají reálný vliv na řízení podniku. Interní audit by proto měl zhodnotit, zda jsou závěry ST využívány při tvorbě obchodního plánu, řízení rizik, plánování kapitálu a likvidity a v dalších procesech.

Měl by také posoudit, zda jsou identifikovaná slabá místa promítána do konkrétních nápravných opatření.

Závěrem je třeba zmínit, že z pohledu třetí linie obrany představuje ST zároveň cenný zdroj informací o skutečné odolnosti společnosti. Výsledky ST může interní audit využít v rámci auditu jiných oblastí, např. k identifikaci slabých míst v procesu řízení rizik, kapitálové přiměřenosti, likviditě či kontinuitě provozu. ■

Governance and Audit Committees

Embracing best practices makes for a more effective audit committee.

Muhammad Hassan Rizvi

For new internal auditors, understanding the purpose and role of the audit committee is crucial for gaining insight into the governance processes of the internal audit function. Auditors need to know the audit committee's expectations for internal audit plans, reports, and other work.

Established by the board of directors, the audit committee provides oversight of internal controls, financial statements, and other governance-related matters. Routine matters under the audit committee's purview typically include approving financial statements, evaluating the system of internal controls, liaising with external auditors, and assessing the performance of the internal audit function. Adopting best practices in these areas ensures that the audit committee operates effectively, maintains high governance standards, and safeguards the organization's integrity and financial health.



Define Responsibilities

An effective audit committee has clearly communicated and precisely defined responsibilities. It must be able to challenge management, draw attention to dubious practices, and focus on the most impactful issues. The committee's effectiveness depends on obtaining all necessary information and data from business and functional leaders. Additionally, it should be committed to capitalizing on the self-assessment process.

The board and audit committee should decide on the method by which they will assess the committee's effectiveness. While self-evaluation is common, externally facilitated board evaluations are also a good practice.

An effective audit committee chair is an independent, proactive leader with confidence and integrity. The chair should be a highly respected and experienced board member with strong financial literacy skills and the ability to devote sufficient time to develop and closely monitor the committee agenda. Additionally, the chair should have excellent knowledge of an audit committee's functions and risk management frameworks and be able to facilitate open and frank discussions.

Manage the Agenda

Globally, audit committees struggle to balance their responsibilities and accountability with the time and information provided to make strategic decisions. One of the biggest changes in audit committee service in recent years is the degree of engagement.

Audit committees meet this oversight challenge by improving their effectiveness and efficiency. This includes refining their agendas and oversight processes and reassessing their skills and composition. Agendas should be manageable based on factors such as:

- Having realistic risk oversight responsibilities, given the audit committee's time and expertise.
- Focusing on what is most important, starting with financial reporting and external audit quality.
- Allocating time for robust discussion while taking care of compliance activities.
- Understanding the organization's tone, culture, and rhythm by spending time outside the boardroom.

A detailed agenda for the audit committee is vital for keeping the committee focused. The audit committee chair should be accountable for the agenda and not allow management to dictate its content. However, the CEO, chief risk officer, and internal auditors may provide input on the agenda. The chief financial officer also has a say when the audit committee reviews the financial statements and discusses key matters with external auditors.

Developing a Work Plan

The audit committee agenda for the year should ideally originate from a detailed work plan. A comprehensive work plan helps members focus on their jobs. However, the nature of audit committee responsibilities and the ever-changing environment in which companies operate

make it difficult to determine a fixed agenda of topics for each meeting.

The committee should assess what is currently important and develop its agenda accordingly. The corporate secretary should ensure that the committee receives the meeting agenda and supporting materials timely, usually at least one week before the meeting, to enable committee members to fully consider the issues.

An effective annual plan for meeting agendas can help the audit committee identify issues and discuss them as early as possible during the year. Audit committees conduct meetings through an agenda planner where strategic oversight areas are discussed over two to three years, and routine matters are discussed annually or quarterly as appropriate. The agenda planner should map the frequency of assessment and scheduled meetings against each strategic oversight area to ensure effective coverage of all key oversight areas during a financial year.

Topics included in the audit committee's detailed meeting agenda may include:

- Assessing risks.
- Assessing processes relating to the company's control environment.
- Overseeing financial reporting.
- Evaluating the internal and external audit processes.
- Assessing audit committee performance.
- Reviewing reports from regulators and management's response.
- Reviewing legal and compliance developments.

Ensure Professional Expertise

Board members must meet a range of qualification requirements. These may include professional skills such as experience in banking, finance, economics, law, accounting, and auditing. Audit committee members also should have an appropriate level of expertise and experience relevant to the company's sector.

Communicate With Stakeholders

There are two main channels of communication between the audit committee and shareholders: the written report, which forms part of the published financial statements, and the annual general meeting, at which the audit committee chair is available to answer questions.

Annual Reports. Most governance codes and regulations have for some time contained disclosure recommendations and requirements relating to how an audit committee discharges its duty.

Annual General Meeting. The audit committee chair may have in-person contact with investors. However, the chair should limit any dialogue to questions about governance and how the financial statements are put together, rather than commercial questions that are better left to the executive directors.

Address Fraud and Misconduct

Audit committees play an important role in defining guidelines and clear expectations relating to the systems in place to mitigate the risk of fraud and misconduct. These systems should be fit for purpose and work as intended.

While ultimate responsibility rests with the board, audit committees typically oversee how the organization manages the risk of fraud and misconduct. This includes ensuring the organization reviews and discusses any issues raised while assessing fraud and misconduct risk.

The committee should discuss with the internal and external auditors any findings on the quality of the organization's anti-fraud systems and controls. It also should ensure that channels are in place to enable employees and others to raise concerns about possible fraud and misconduct issues in confidence. Moreover, the committee should ensure that the organization is able to receive and investigate questions or concerns regarding possible fraud and misconduct issues and follow up appropriately.

Future-proofing Audit Committees

Audit committees can significantly contribute to the governance and overall success of their organizations. As the landscape of risk and regulations evolves, audit committees that stay informed, proactive, and committed to excellence will remain effective stewards of organizational integrity and accountability. By understanding the audit committee's role, internal auditors are empowered to contribute more effectively to the organization's governance, risk management, and compliance efforts. ■

MUHAMMAD HASSAN RIZVI is an assistant manager at Grant Thornton in Dubai, United Arab Emirates.



This article was reprinted with permission from the April 2025 issue of Internal Auditor, published by The Institute of Internal Auditors, Inc., www.theiia.org.

VYHODNOCENÍ ANKETY

V souvislosti se zaměřením Interního auditora na *Vnitřní řídicí a kontrolní systém (VŘKS)* jsme vám, interním auditorům, položili dvě otázky, na které jsme obdrželi 25 odpovědí. Za spolupráci děkují Daniel Häusler a Jan Kovalčík. Níže uvádíme vyhodnocení a vybrané odpovědi.

Na otázku, který prvek vnitřního kontrolního systému považujete za nejvíce přínosný pro efektivní provoz vaší organizace, jste z výběru možností reagovali takto:

PRVEK VŘKS	POČET REAKCÍ
Kontrolní prostředí: Etické hodnoty, integrita vedení, organizační struktura a nastavení pravomocí (tzv. „Tone at the Top“).	9
Kontrolní činnosti: Konkrétní politiky a postupy (např. schvalovací procesy, oddělení rolí, fyzické inventury, IT kontroly).	8
Hodnocení rizik: Proces identifikace a analýzy nebezpečí, která mohou ohrozit cíle organizace.	4
Monitorovací činnost: Průběžné sledování, zda systém funguje, jak má (kam spadá i práce interního auditu).	4
Informace a komunikace: Způsob, jakým se uvnitř firmy šíří podstatné informace a jak funguje reporting.	0

Na otázku, jakým největším výzvám čelíte při snaze vysvětlit kolegům v organizaci, že kontrolní mechanismy nejsou projevem nedůvěry, ale nástrojem pro její vlastní ochranu, jsme obdrželi tyto odpovědi:

- Největší výzvou je pochopení, že příkazce operace by se měl cítit odpovědný za celou operaci.
- Nedůvěra, nespolupráce.
- Využití výsledků řízení rizik k nastavení prvků vnitřního kontrolního systému a plánování interního auditu pro ověření, že úkoly a cíle organizace budou splněny při zajištění principů 3E.
- Názoru typu „Bude mi moc vidět pod prsty, když to budu schvalovat řádně“.
- Obecné mnohaleté skálopevné přesvědčení některých, především pracovně starších kolegů, že jsou jakékoliv kontroly, i ty interní, zbytečné, stojí peníze a spíše administrativně všechny zatěžují. Přidaná hodnota je tak nižší než náklady s nimi spojené.
- Největší výzvou je rozdílné vnímání míry rizika z pohledu manažera rizik, vedoucího pracovníka a odpovědného zaměstnance. S vnímáním míry rizika také souvisí nastavování cílů z hlediska výkonu a nákladů s tichým předpokladem, že chyby se nedějí nebo jsou nevýznamné.
- Největší výzva je to, aby byly kontrolní mechanismy správně pochopeny.
- Vysvětlit, že jde vlastně o prevenci a upozornění na nesrovnalosti pohledem vnějšího pozorovatele.

- Největší výzvou bývá přesvědčit zaměstnance, a někdy i vedení, že kontrolní mechanismy nejsou projevem nedůvěry, ale nástrojem prevence a ochrany. Často jsou totiž vnímány jako zbytečná administrativa nebo omezování práce. Dalším problémem je, že zaměstnanci někdy nevidí jejich praktický přínos a obávají se, že slouží hlavně k hledání chyb a viníků. V případě interního auditu jde i o hledání efektivity a hospodárnosti v procesech, což nebývá přijímáno s nadšením – takhle jsme to dělali vždy... Klíčové je proto vysvětlovat, že kontroly chrání jak organizaci, tak samotné zaměstnance a pomáhají předcházet problémům.
- Zajeté koleje, takhle to dělali ti přede mnou... takhle jsem to převzal a jen v tom pokračuji...
- Jedná se o veřejné finance a vynaložení každé koruny je potřeba řádně zdůvodnit a zdokumentovat, zároveň tím chráníte svá vlastní záda.
- Kolegové vnímají kontrolu jako kritiku nebo hledání jejich chyb. Mají obavu, že kontrola zpomalí jejich práci, přidá administrativu apod. Kontrola může vyvolat pocit, že jim nadřízení nevěří. Mají osobní negativní zkušenosti s kontrolou z minulosti. Strach z následků kontrol.
- Při ověřování nastavení vnitřního kontrolního systému klademe důraz zejména na zajištění uchování informací o všech provedených úkonech v nastaveném řídicím kontrolním systému – zajištění audit trail. Setkali jsme se i s názorem, že uchovávání informací, dokumentace není zase až tak nutné. Nicméně při veřejnosprávních kontrolách subjektů zapojených do našich dotačních programů opakovaně ověřujeme nastavení řídicích a kontrolních systémů, při zjištění nedostatků stanovujeme opatření k nápravě, jejichž plnění následně ověřujeme.
- Nikdy jsem s tím neměla problém. Na základě mého jednání kolegové vždy velmi dobře poznali, že jsem zde proto, abych pomohla, a nikoliv komplikovala život.
- Největší výzvou bývá vnímání kontroly u některých zaměstnanců. Kontrolní mechanismy jsou někdy vnímány jako projev nedůvěry nebo jako snaha hledat chyby, což může vyvolávat určitou obrannou reakci. V praxi se proto snažím vysvětlovat, že jejich smyslem není kontrolovat jednotlivce, ale chránit organizaci i zaměstnance – například tím, že nastavují jasná pravidla, snižují riziko chyb a zároveň poskytují zaměstnancům oporu v tom, že postupují správně. Důležité je také komunikovat přínosy kontrolních mechanismů a zapojovat kolegy do diskuse o jejich nastavení, aby v nich neviděli překážku, ale nástroj, který jim může práci usnadnit a chránit je v případě problémů.
- Největší výzvou je kolegům vysvětlovat smysl kontrolních mechanismů, na kterých se podílejí, tak aby je nevnímali pouze jako formální povinnost nebo administrativní zátěž („podpis pro podpis“), ale jako nástroj pro prevenci chyb a ochranu organizace i zaměstnanců. Další výzvou je odbourávání bariér vůči auditorovi, kdy může být interní audit vnímán jako kontrola „od stolu“ bez dostatečné znalosti praktického fungování nebo na základě negativních zkušeností z minulosti. Proto je důležitý otevřený dialog, dobře nastavená komunikace mezi všemi, kteří se na kontrolních mechanismech podílejí, a také odbornost a kompetence auditorů.
- Neochota ke změnám v již zavedeném systému.
- Nic nevysvětluji, nedůvěru řeším vlastním vstřícným přístupem, důvěra se získává, důvěra se nevysvětluje.
- Kontrolní mechanismy svazují ti, již se snaží letět co nejrychleji a co nejdál – to doba chce.
- Vysvětlit nutnost nepodceňování stanovení možných budoucích rizik i v jejich vazbách na další oblasti, nalezení rovnováhy mezi množstvím citací teorie a stanoveným aplikačním postupem v organizačních normách.
- Kontrolné mechanizmy zamestnanci často odmietajú preto, že ich vnímajú ako zásah do svojho priestoru a ako signál nedôvery. Je to prirodzená obranná reakcia. V našej zdravotnej poisťovni však otvorene, jasne a férovo komunikujeme účel týchto mechanizmov – vysvetľujeme, že pravidlá existujú najmä preto, aby nebola ohrozená činnosť ani hospodárenie poisťovne. Tým chránime nielen organizáciu, ale aj samotných zamestnancov, čo postupne mení spôsob, akým ich prijímajú. Najlepšie funguje, keď sú kontrolné mechanizmy jednoduché, férové, platia pre všetkých rovnako a zamestnanci vidia, že v praxi skutočne pomáhajú.
- Přetíženosti klíčových zaměstnanců, pro které je příprava interním auditem vyžádaných materiálů, jež často nelze získat vzdáleným přístupem bez jejich součinnosti, další zátěží. Je tedy nutno citlivě hledat možnosti, jak interní audit řádně provést s co nemenší zátěží pro auditované subjekty.
- Zamyslet se nad přínosy funkčního kontrolního prostředí jak pro společnost, tak i pro ně samotné. Přesvědčit je, že cílem preventivních kontrol je odhalit chyby procesu, nikoliv jich samotných.
- Nastavení kontrolních mechanismů je někdy vnímáno jako administrativní a byrokratická zátěž.

Mgr. Jana Czudek Kranecová, Ph.D.
Vedoucí oddělení Harmonizace interního auditu, odbor Centrální harmonizační jednotka, Ministerstvo financí

Vnitřní kontrolní systém

Vnitřní kontrolní systém představuje klíčový nástroj zajišťující řádné, hospodárné, efektivní a účelné nakládání s veřejnými prostředky. Zákon o řízení a kontrole veřejných financí vymezuje jeho principy a stanoví povinnosti orgánů veřejné správy a osob, které se na řízení a kontrole veřejných financí podílejí. Cílem vnitřního kontrolního systému je zajistit, aby definované cíle a úkoly byly plněny a rizika spojená s nakládáním s veřejnými prostředky byla identifikována, řízena a přiměřeně ošetřena. Interní audit poskytuje vedení organizace nezávislou zpětnou vazbu a přiměřené ujištění o tom, že systém funguje tak, jak má.

Odpovědnost vedoucího orgánu veřejné správy

Za nastavení, udržování a řádné fungování vnitřního kontrolního systému odpovídá vedoucí orgánu veřejné správy. Je jeho povinností zejména zajistit, aby vnitřní kontrolní systém byl přiměřený a účinný, stanovit rozsah práv a povinností osob vykonávajících činnosti v rámci vnitřního kontrolního systému, zajistit, že tyto činnosti budou vykonávat bezúhonné a odborně způsobilé fyzické osoby, stanovit postupy výkonu řídicí kontroly a zajistit jejich dodržování.

Přiměřenost a účinnost kontrolního systému

Vnitřní kontrolní systém je považován za přiměřený a účinný, pokud odpovídá vnějším podmínkám, organizační struktuře a charakteru zajišťovaných úkolů, vytváří podmínky pro řádné a včasné plnění cílů orgánu veřejné správy, umožňuje včas identifikovat rizika a přijímat opatření k jejich vyloučení nebo zmírnění, poskytuje včasné, relevantní a spolehlivé informace pro řízení a kontrolu veřejných financí, umožňuje včas zjišťovat závažné nedostatky, přijímat opatření k jejich odstranění nebo prevenci a sledovat jejich plnění a je v souladu s právními i vnitřními předpisy orgánu veřejné správy.

Pravomoci a odborná způsobilost osob

Vedoucí orgánu veřejné správy musí osobám, které vykonávají činnosti v rámci vnitřního kontrolního systému, stanovit odpovídající pravomoci a oprávnění – a to bez ohledu na to, zda jde o zaměstnance orgánu veřejné správy, nebo externí spolupracovníky. Pokud zákon vyžaduje, aby určitou činnost vykonával výhradně zaměstnanec, je tato skutečnost výslovně uvedena (např. v § 11 zákona o řízení a kontrole veřejných financí).

Stejně jako zákon o finanční kontrole klade i zákon o řízení a kontrole veřejných financí důraz na odbornou způsobilost osob zapojených do řídicí kontroly a dalších činností v rámci vnitřního kontrolního systému.

Role vnitřních předpisů

Nastavení vnitřního kontrolního systému stojí především na systému vnitřních předpisů, které vytvářejí rámec pro řízení, dohled i kontrolu činností organizace. Vedoucí orgánu veřejné správy prostřednictvím těchto předpisů stanovuje jasná pravidla, procesy a odpovědnosti tak, aby byl zajištěn transparentní, efektivní a zákonný výkon veřejné správy. Vnitřní předpisy zároveň předcházejí chybám, rizikům a nesrovnalostem a podporují řádné hospodaření s veřejnými prostředky.

Tento systém obvykle zahrnuje směrnice, metodiky, pracovní postupy a organizační řády, které společně vytvářejí ucelené kontrolní prostředí. Vymezují nejen procesy kontroly, ale i způsob identifikace a vyhodnocování rizik, dokumentace jednotlivých kroků a řešení zjištěných nedostatků. Díky tomu se postupy organizace sjednocují a snižuje se riziko nejednotného nebo nahodilého jednání.

Součástí systému vnitřních předpisů musí být také předpis upravující výkon předběžné a následné řídicí kontroly, včetně podmínek využití zákonných výjimek.

Vyhodnocování účinnosti vnitřního kontrolního systému

Řádné fungování vnitřního kontrolního systému vyžaduje průběžné a věcné vyhodnocování jeho účinnosti. Bez pravidelného přezkoumání nelze spolehlivě posoudit, zda systém odpovídá aktuálním podmínkám a plní svou funkci. Odpovědnost za toto vyhodnocování nese vedoucí orgánu veřejné správy. Pokud je zřízen interní audit, je přirozeným partnerem procesu vyhodnocování. Tam, kde interní audit neexistuje, zajišťuje vyhodnocení management.

Zákon nestanovuje konkrétní intervaly ani povinnost pravidelnosti vyhodnocování. Respektuje, že orgány veřejné správy fungují v různých podmínkách a čelí rozdílným rizikům. Vyhodnocování tedy musí být přizpůsobeno okolnostem – musí být však prováděno tak často, aby měl vedoucí orgánu veřejné správy jistotu, že systém naplňuje zákonné požadavky.

Vyhodnocování je nezbytné zejména při zásadních změnách, které mohou ovlivnit nastavení kontrolních mechanismů. Může jít například o významnou změnu legislativy, změnu organizační struktury, úpravy procesů nebo zavedení nové technologie.

Povinnosti osob v rámci vnitřního kontrolního systému

Zákon o řízení a kontrole veřejných financí ukládá osobám vykonávajícím činnosti v rámci vnitřního kontrolního systému dvě základní povinnosti: řídit rizika a přijímat opatření k odstranění nedostatků nebo k jejich prevenci.

Řízení rizik představuje systematický proces, jehož cílem je včas identifikovat okolnosti a faktory, které mohou negativně ovlivnit plnění úkolů orgánu veřejné správy nebo ohrozit hospodárné nakládání s veřejnými prostředky. Nejde přitom pouze o odhalování existujících problémů, ale také o předvídání možných budoucích hrozeb. Účinné řízení rizik umožňuje vedoucímu orgánu přijímat informovaná rozhodnutí, nastavovat adekvátní kontrolní mechanismy a aktivně předcházet situacím, které by mohly vést k pochybení, finanční ztrátě či narušení důvěry veřejnosti.

Druhou povinností, která na tuto činnost bezprostředně navazuje, je přijímání opatření k odstranění zjištěných nedostatků nebo k jejich prevenci. Jakmile je riziko nebo konkrétní nedostatek identifikován, je nezbytné nejen popsat jeho podstatu, ale zejména přistoupit k realizaci účinných kroků, které zamezí jeho opakování nebo vzniku škodlivých následků. Opatření mohou mít různou podobu – od úpravy vnitřních předpisů, změn procesů a organizačního uspořádání až po cílené školení zaměstnanců nebo zavádění nových kontrolních nástrojů. Podstatné je, aby tato opatření byla přiměřená, adresná a skutečně reagovala na identifikovaný problém.

Vnitřní kontrolní systém je nezbytnou součástí moderního a odpovědného řízení veřejných prostředků. Jeho účinnost stojí na jasně definovaných pravidlech, odpovědnostech a procesech, které umožňují včas identifikovat rizika, předcházet nesrovnalostem a zajišťovat řádné a transparentní plnění úkolů orgánu veřejné správy. Klíčovou roli v celém systému má vedoucí orgánu veřejné správy, který odpovídá za jeho nastavení, udržování i vyhodnocování, stejně jako za odbornou způsobilost osob zapojených do kontrolních činností.

DOLEŽAL & PARTNERS

2025 právnická firma roku
VELMI DOPORUČOVANÁ KANCELÁŘ

Držitel ocenění velmi doporučovaná/doporučovaná kancelář v letech 2020–2025

Doležal & Partners s.r.o., advokátní kancelář

Jsme advokátní kancelář s pobočkami v České republice, na Slovensku a v Polsku. Poskytujeme komplexní právní poradenství korporátní klientele napříč celou střední Evropou.

Kromě podpory při rozsáhlých projektech a mezinárodních transakcích se zaměřujeme také na day-to-day právní agendu. Pomáháme zejména s přípravou a revizí smluv, korporátními změnami, pracovněprávními otázkami, implementací koncernových směrnic i oblastí compliance. Díky tomu vám dokážeme zajistit ucelenou právní podporu i při zavádění a využívání AI systémů ve vaší společnosti.

Naši kvalitu potvrzuje ocenění Regionální právnická firma roku 2024. V této soutěži se dlouhodobě umisťujeme na předních příčkách, včetně kategorie firemní compliance. V roce 2025 jsme se stali držiteli ocenění Velmi doporučovaná kancelář.

AI systémy s vysokým rizikem. Identifikace a compliance.

Nová unijní regulace umělé inteligence[1] je postavena, mimo jiné, na metodě přístupu k riziku *(risk-based approach)*.[2] Obecně tedy platí, že čím větší riziko daný AI systém, resp. jeho užití, představuje, tím přísnější jsou podmínky jeho vývoje, uvádění na trh a následného užívání. Některé AI systémy dokonce nelze legálně používat vůbec.[3]

Kvalifikace AI systému jako vysoce rizikového

V této souvislosti je klíčovým pojmem AI systém s vysokým rizikem *(high-risk AI system)*.[4] Jedná se o AI systém, který je samostatně stojícím produktem nebo je určen jako bezpečnostní komponenta jiného produktu. Zároveň přitom musí uvedený samostatný produkt, resp. jiný produkt, jehož je AI systém komponentou, podléhat posouzení shody podle vyjmenovaných unijních předpisů.[5]

Za AI systém s vysokým rizikem se dále považují jakékoliv AI systémy, které jsou používány ve vyjmenovaných rizikových oblastech.[6] Jednou z takovýchto oblastí je např. i oblast zaměstnávání, řízení pracovníků a přístup k samostatné výdělečné činnosti.[7] Z praktického hlediska se proto bude jednat především o AI systémy kontrolující zaměstnance při výkonu práce, dále AI systémy, jejichž prostřednictvím budou zcela vybíráni uchazeči apod. Důležitá zde tedy není sama „technická stránka" AI systému jako takového, nýbrž způsob, jak a kde se tento AI systém používá.

[1] Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2024/1689 ze dne 13. června 2024, kterým se stanoví harmonizovaná pravidla pro umělou inteligenci a mění nařízení (ES) č. 300/2008, (EU) č. 167/2013, (EU) č. 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 a (EU) 2019/2144 a směrnice 2014/90/EU, (EU) 2016/797 a (EU) 2020/1828 (akt o umělé inteligenci), dostupný zde: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32024R1689&qid=1732524555887

[2] AI Act. Oficiální stránky Evropské komise (EU). Poslední aktualizace dne 27. 1. 2026, dostupné zde: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai#1720699867912-0 Též bod 26 recitálu aktu o umělé inteligenci.

[3] Článek 5 aktu o umělé inteligenci.
[4] Kapitola III oddíl 1 aktu o umělé inteligenci.
[5] Článek 6 odst. 1 aktu o umělé inteligenci.
[6] Článek 6 odst. 2 aktu o umělé inteligenci.
[7] Příloha III bod 4 aktu o umělé inteligenci.

Kvalifikační výjimky

Z uvedeného užití v rizikových oblastech nicméně existuje několik výjimek. AI systém nebude považován za systém s vysokým rizikem, pokud nepředstavuje významné riziko újmy na zdraví, bezpečnosti nebo základních právech fyzických osob, a to ani tím, že by podstatně ovlivňoval výsledek rozhodování (generální klauzule[8]).[9] Kumulativně s tímto požadavkem však musí být splněny ještě další podmínky (skutkové podstaty výjimky[10]), a to například, že systém AI je zamýšlen toliko k provedení přípravného úkolu v rámci (navazujícího) posouzení, které následně spadá do některé z vyjmenovaných oblastí.[11] Uvedené míří typicky na situace, kdy bude AI systém zpracovávat jenom v zásadě nepodstatnou, dílčí část úkolu přípravného charakteru, přičemž finální posouzení a rozhodnutí provede až odpovědný pracovník (člověk). Žádné výjimky se však neuplatní, funguje-li AI systém na základě profilace.[12]

Praktické dopady a doporučení

Jaký reálný dopad však bude mít kvalifikování AI systému jako vysoce rizikového pro zavádějící subjekty *(deployers)*? Zcela zásadní. AI systémy s vysokým rizikem totiž podléhají celé sérii *compliance* požadavků.[13] Za účelem určitého usnadnění však v roce 2025 Evropská konfederace institutů interního auditu (ECIIA) připravila praktickou příručku.[14] Na unijních webových stránkách týkajících se AI actu lze též využít návodnou kalkulačku *(EU AI Act Compliance Checker)*.[15] V konkrétních otázkách je však vždy třeba poradit se s oborníky.

Závěr

Uvedené povinnosti budou účinné od 2. srpna 2026. Povinnosti AI systémů s vysokým rizikem, které budou paralelně regulovány dalšími unijními předpisy (viz výše), budou účinné od 2. srpna 2027.[16]

Společnosti a další subjekty budou muset mít od uvedeného data splněny veškeré odpovídající *compliance* povinnosti. V případě nedodržení těchto povinností hrozí v obecné rovině uložení sankce až do výše 15 000 000 eur, v případě podniku až do výše 3 % jeho celkového celosvětového ročního obratu za předchozí finanční rok, podle toho, která hodnota je vyšší.[17] ■

Lukáš Pazdera
Právní asistent advokátní kanceláře
Doležal & Partners

[8] Polčák, R. 13.4 Ex ante úprava AI – aplikace AI s vysokým rizikem. In: Polčák, R. a kol. Právo informačních technologií. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2024, s. 781.
[9] Článek 6 odst. 3 (první věta) aktu o umělé inteligenci.
[10] Polčák, R. 13.4 Ex ante úprava AI – aplikace AI s vysokým rizikem. In: Polčák, R. a kol. Právo informačních technologií. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2024, s. 781.
[11] Článek 6 odst. 3 písm. d) aktu o umělé inteligenci.
[12] Článek 6 odst. 3 (poslední věta) aktu o umělé inteligenci.
[13] Zejména požadavky čl. 26 aktu o umělé inteligenci.
[14] Dostupná zde: https://www.eciia.eu/2025/01/master-the-ai-act-eciias-essential-guide-for-internal-auditors/.
[15] Dostupná zde: https://artificialintelligenceact.eu/assessment/eu-ai-act-compliance-checker/.
[16] Článek 113 aktu o umělé inteligenci.
[17] Článek 99 odst. 4 aktu o umělé inteligenci.

inzerce

Český institut interních auditorů

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ NABÍZÍ



Proč se přihlásit na Akademii umělé inteligence?
- Inspirativní přednášky expertů, kteří s AI pracují každý den.
- Zdroj informací pro nováčky s AI i denní uživatele v rámci interního auditu.
- Praktické ukázky, jak AI šetří čas, zvyšuje efektivitu a pomáhá inovovat.
- Možnost ptát se na cokoliv – vysvětlení teorie i skutečné zkušenosti s AI.
- Akademie s profesionály, kteří AI už využívají a mohou vám poradit.

TÉMATA

BUDOUCNOST PRÁCE A PODNIKÁNÍ.

KONKURENCESCHOPNOST V DIGITÁLNÍM VĚKU.

BEZPEČNOST A OCHRANA DAT.

ZEFEKTIVNĚNÍ KAŽDODENNÍHO ŽIVOTA.

AUTOMATIZACE ADMINISTRATIVY.

Program a další informace ZDE

STORNO PODMÍNKY
www.interniaudit.cz/profesni-vzdelavani/smluvni-podminky.php

„AI v praxi – revoluce která mění hru!“

Ing. Radek Ščotka, MBA,
odborný garant

TERMÍN KONÁNÍ
18.–21. května 2026

CENA

člen ČIIA	**18 900 (s DPH 22 869)**
člen ČIIA Benefit	**13 900 (S DPH 16 819)**
nečlen	**21 900 (s DPH 26 499)**

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

SLEVA
Časová sleva 15 % do 20. dubna 2026.
Množstevní sleva 10 % pro druhého a každého dalšího účastníka z jedné organizace.

KONTAKT/REGISTRACE
Tereza Mádrů
mobil: 731 157 250
e-mail: madru@interniaudit.cz

Eskalace

Pojetí eskalace je rozdílné v americké a evropské pracovní kultuře. Protože v mnoha organizacích dochází k propojování vícero pracovních kultur, je vhodné tomuto rozdílu porozumět.

PhDr. Ing. Jiří Čihák
Interní a forenzní audit IT

Slovník spisovného jazyka českého[*1]) uvádí k heslu „eskalace“, že jde o stupňování, vystupňování. Podobně tak Internetová jazyková příručka[*2]), taktéž v gesci Ústavu pro jazyk český, uvádí k totožnému heslu význam stupňování či zvyšování. Pojem eskalace se nejčastěji používá v kontextu konfliktů (zhoršuje/eskaluje se konflikt), problémů (zhoršuje/eskaluje se problém) či procesů řízení (posouvá se/eskaluje se řešení záležitosti). V procesu řízení jde typicky o eskalaci nějaké záležitosti – ve smyslu typicky předání řešení problému na vyšší úroveň, tedy nadřízenému pracovníkovi.

Rozdíly v pojetí a vnímání eskalace mezi americkou a evropskou pracovní kulturou jsou velmi výrazné a ovlivňují způsob řešení problémů, komunikaci i celkovou dynamiku týmů. V globalizovaném prostředí, kde se pracovní kultury prolínají, je porozumění těmto rozdílům klíčové pro efektivní spolupráci a prevenci nedorozumění.

Americká pracovní kultura – a její vnímání eskalace

V americkém korporátním prostředí je eskalace běžnou, očekávanou a akceptovanou součástí řízení. Zaměstnanci jsou často povzbuzováni, aby problémy eskalovali rychle, pokud je nelze vyřešit na jejich úrovni. Tento přístup je vnímán jako proaktivní krok, nikoli jako selhání. Manažeři očekávají včasné informování, aby mohli jednat efektivně a minimalizovat dopady na projekt či organizaci.

> **„Porozumění rozdílům v pojetí eskalace mezi americkou a evropskou kulturou je zásadní pro úspěšnou spolupráci v globálních týmech.“**

Americká kultura klade důraz na rychlost rozhodování, protože čas je považován za kritický faktor. Orientace na výsledek je silná, cílem je co nejrychleji dosáhnout konkrétního řešení, i za cenu vyššího rizika konfliktu. Komunikační styl je přímý a otevřený, což může vést k častějším konfrontacím, ale zároveň k rychlejšímu vyjasnění situace. Využívají se častěji nejrůznější technologické nástroje pro sledování eskalací, které zajišťují okamžitou viditelnost problému a jeho stav.

Evropská pracovní kultura – a její vnímání eskalace

V Evropě je eskalace často vnímána jako poslední možnost, která se využívá až po vyčerpání všech ostatních cest. V mnoha zemích, jako je Německo, Česko nebo Francie, je kladen důraz na diplomacii, konsensus a interní řešení problémů. Eskalace může být vnímána jako narušení pořádku, „udavačství“ nebo kritika, což může být kulturně citlivé.

Evropský přístup zdůrazňuje formálnost a procesní správnost, postupy jsou často definovány interními směrnicemi, které je nutné dodržet. Komunikační styl bývá nepřímý a diplomatický, s důrazem na takt a vyhýbání se konfliktům. Hierarchická struktura je silnější než v USA, respekt k řešení problémů na jedné úrovni je více výrazný a eskalace může být vnímána jako narušení vztahů. Kulturní nuance jsou patrné i v rámci Evropy – například na severu ve Skandinávii se spíše více preferuje konsensus, zatímco v jižní Evropě mohou častěji hrát roli osobní vztah a neformální dohody.

> **„Tyto rozdíly mohou vést k nedorozuměním.“**

Porozumění rozdílům v pojetí eskalace mezi americkou a evropskou kulturou je zásadní pro úspěšnou spolupráci v globálních týmech. Americký přístup zdůrazňuje rychlost, otevřenost a pragmatismus, zatímco evropský klade důraz na procesní správnost, diplomacii

[*1]) https://ssjc.ujc.cas.cz
[*2]) https://prirucka.ujc.cas.cz



a minimalizaci konfliktů. Tyto rozdíly mohou vést k nedorozuměním, pokud nejsou správně komunikovány. Mezinárodní společnosti ve své pracovní kultuře často vytvářejí hybridní modely, které kombinují prvky obou přístupů. Psychologický aspekt je také důležitý – vnímání eskalace ovlivňuje míra tolerance k riziku a konfliktu. Američané jej berou jako součást inovace, zatímco Evropané spíše jako hrozbu pro stabilitu. Pro manažery i zaměstnance je proto důležité definovat jasná pravidla eskalace v rámci mezinárodních týmů, respektovat kulturní odlišnosti a přizpůsobit komunikační styl. Využívání školení interkulturní komunikace pomáhá předcházet konfliktům a zvyšuje efektivitu spolupráce – i právě díky osvětě o rozdílných přístupech a vnímání eskalace. Správné pochopení a aplikace těchto principů nejen zvyšuje efektivitu, ale také podporuje důvěru a spolupráci napříč kulturami. Hybridní modely řízení, které kombinují rychlost amerického přístupu s evropskou důkladností, se ukazují jako efektivní cesta. ■

inzerce

REGISTRUJTE SE NA SEMINÁŘE

Lektor: **PhDr. Ing. Jiří Čihák**

Úvod do základů umělé inteligence

22. 5. 2026

prezenční

■

Audit IT pro non-IT auditory

5. 6. 2026

prezenční

■

Objednávejte na webu ČIIA (www.interniaudit.cz) nebo na prihlasky@interniaudit.cz.

PODNIKAVOST JE MOTOR INOVACÍ A KONKURENCESCHOPNOSTI

MŮŽEŠ PODNIKAT



Mgr. Tereza Moravcová

Ředitelka organizace MŮŽEŠ PODNIKAT, která od roku 2012 systematicky rozvíjí a učí podnikavost na středních školách v celém Česku. Vystudovala antropologii, pracuje také jako lektorka a vede seberozvojové vzdělávací workshopy pro studenty a dospělé.

V době, kdy se svět mění rychleji než kdy dříve, se podnikavost stává jednou z nejcennějších kompetencí, které mohou mladí lidé rozvíjet – přesto přibližně 30 % středních škol uvádí, že neví, jak tuto schopnost systematicky učit. Ve vzdělávání stále přetrvává hluboká propast mezi akademickým světem a reálnou praxí, a právě této problematice se věnuje vzdělávací program MŮŽEŠ PODNIKAT, který do škol téma podnikavosti přináší.

Co je podnikavost a proč na ní záleží

Podnikavost neznamená jen zakládání firem nebo honbu za ziskem. V širším slova smyslu jde o schopnost rozpoznat příležitost, přijmout výzvu a odvážit se vykročit novým směrem. Je to odvaha řešit problémy, nebát se selhání a vytrvat i tehdy, kdy cesta není přímá ani jednoduchá. Podnikavý člověk se nevzdává a stále znova dokáže spojovat nápady s akcí – a právě tato kombinace je tím, co pohání inovace a posouvá společnost vpřed.

Ve světě práce se dnes zaměstnavatelé shodují na tom, že technické znalosti sice jsou důležité, ale bez schopnosti iniciativy, adaptability a tvůrčího myšlení nestačí. Právě podnikavost je tím pojivem, které z dobrého odborníka dělá výjimečného pracovníka nebo lídra. Rozvíjet ji proto není luxus – je to nutnost.

Největší překážka: strach z chyby

Jednou z klíčových bariér rozvoje podnikavosti je strach z neúspěchu. Tento strach není vrozený – ve velké míře si ho mladí lidé odnášejí ze školního prostředí. Tradiční vzdělávací systém totiž chybu trestá: špatná známka je signálem selhání, nikoli příležitostí k učení. Výsledkem je, že studenti přestávají experimentovat, přestávají se projevovat a volí raději cestu jistoty než cestu výzvy. Přitom výzkumy i zkušenosti z praxe ukazují, že právě práce s chybou – schopnost ji přijmout, analyzovat a použít se z ní – je jedním z nejcennějších nástrojů osobního i profesního rozvoje. Chyby dělají všichni, včetně těch nejúspěšnějších podnikatelů a lídrů – rozdíl spočívá v tom, jak s chybou pracujeme.

Vzdělávací program MŮŽEŠ PODNIKAT – příklad dobré praxe

Od roku 2012 systematicky pracuje s rozvojem podnikavosti na středních školách vzdělávací program MŮŽEŠ PODNIKAT. Za dobu své existence prošlo jeho semináři již více než 83 000 studentů a studentek z celého Česka. V roce 2026 se do programu zapojí





téměř 12 000 účastníků a každá třetí střední škola v Česku jej začleňuje do výuky. Tato čísla svědčí o tom, že zájem – jak ze strany škol, tak ze strany studentů – je obrovský. Program roste z jedné strany díky podnikatelům a podnikatelkám, kteří jsou ochotni sdílet své příběhy a inspirovat mladé lidi autentickým pohledem na to, jak vypadá cesta k úspěchu. Z druhé strany jej podporují učitelé, kteří na vlastní oči vidí, jak důležité je rozvíjet u studentů nejen znalosti, ale i silné stránky osobnosti, sebevědomí a odhodlání jednat.

Sebevědomí je základ podnikavosti

V programu MŮŽEŠ PODNIKAT se studenti setkávají s reálnými podnikateli, kteří s nimi otevřeně mluví o svých neúspěších, pochybnostech i okamžicích, kdy chtěli svou snahu vzdát. Toto sdílení má silný terapeutický i motivační účinek: mladí lidé si uvědomí, že ani ti, kteří jsou dnes úspěšní, nezačínali s jistotou výsledku. Každé selhání bylo příležitostí se poučit a posunout dál.

„I díky MŮŽEŠ PODNIKAT se nám podařilo vybudovat fungující firmu, která dnes sbírá ocenění a pomáhá zákazníkům řešit jejich problémy. Jsem za to nesmírně vděčný a těším se na další akce!“

Šimon Falta, CEO, IQstat

Studenti pracují na reálných projektech v bezpečném prostředí, kde mohou experimentovat, zkoušet různé přístupy a postupně si ověřovat, že jejich nápady mají hodnotu. Tento proces jim pomáhá budovat odvahu a víru ve vlastní schopnosti. Nejde přitom jen o budoucí podnikatele – jde o všechny, kteří chtějí v životě aktivně přistupovat k výzvám místo pasivního čekání.

„Nejdůležitější je posilovat sebevědomí mladých lidí, protože jedině tak se odváží rozvíjet podnikavost a své nápady,“

Tereza Moravcová, ředitelka organizace MŮŽEŠ PODNIKAT.

Investice do budoucnosti

Rozvoj podnikavosti u mladé generace není jen vzdělávacím tématem – je to společenská priorita.

V době, kdy se pracovní trh proměňuje, kdy automatizace mění celá odvětví a kdy globální výzvy vyžadují kreativní a odvážná řešení, potřebujeme lidi, kteří se nebojí jednat. Lidi, kteří nevidí překážku jako konec cesty, ale jako výzvu k hledání nové trasy.

Sebevědomý mladý člověk dokáže víc, než by kdy čekal. A investice do posilování sebevědomí a podnikavosti mladé generace je tak investicí do budoucnosti nás všech. Příklady jako program MŮŽEŠ PODNIKAT ukazují, že změna je možná – a že stačí dát mladým lidem prostor, příběhy a bezpečné prostředí, ve kterém mohou rozvinout svůj skutečný potenciál.

Chcete inspirovat studenty k podnikavost svým podnikatelským příběhem?
Ozvěte se a rozvíjejte podnikavost s námi.
www.muzespodnikat.cz ■

Moje vnitřní kontrola

**Vnitřní kontrolní systém. Tak ten mám vyvinutý až až :-)
a donedávna skvěle fungoval. Tedy do doby, než moji domácnost
začaly řídit kočky :-)**

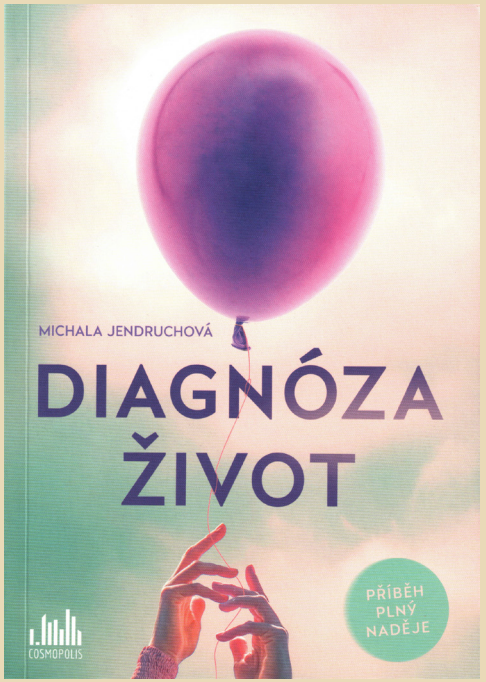
Měla jsem to v sobě od malička, jakési vnitřní hodiny a jistý řád. Velký vnitřní řád! Zatímco kolem sebe nepořádek, a někdy úplný bordel, uvnitř dokonale uklizeno. Dost mi to zjednodušovalo život. Přesně jsem věděla, kdy, co a jak budu dělat. S lehkou nadsázkou řečeno jsem měla představu, jak bude vypadat moje ráno, dopoledne, odpoledne i večer. Jsou to takové malé denní rituály, které člověku dodávají klid, psychickou pohodu a přehled v jinak nepřehledném životě.

Říká se, že hrozbou pro člověka, který je na volné noze a pracuje z domu, je prokrastinace, možnost celodenního válení se v posteli a fakt, že se vždycky najde něco důležitějšího než samotná pracovní aktivita. Tak to u mě nehrozilo. Přesný řád, vnitřní organizace a přísnost, zkrátka moje nastavení, mi nic takového nedovolilo. Všechno krásně fungovalo, než jsem si pořídila kočky.

Koluje hodně vtipů na téma Bydlím u své kočky. Ano, já s tím musím naprosto souhlasit. V mojí domácnosti s přehledem sobě vlastním převzaly velení. Že jim zakazuju lézt do postele? Kdeže, ony se neptají. Že jsem právě vyprala bílý kobereček? Kdeže, právě to je přeci nejlepší místo, kam vyložit obsah své nestrávené večeře. Že jsem zrovna vyžehlila prádlo a uložila do šuplíku? Kdeže, to je totiž ta nelepší hračka – otevřít šuple a vytahat všechno, co je v něm ukryto, a že toho je…

Moje domácnost se teď řídí kočičím neřádem. Když večer přijdu unavená domů, obě kočičí holky už číhají za dveřmi a urputně se dožadují stravy. Všechno jde stranou, dokud neutišim jejich hlad. Následuje urputné mňoukání, dokud jim pořádně nepodrbu kožich. A ve chvíli, kdy zhasnu a popřeju jim dobrou noc, je to pro ně znamení, že si budeme hrát. A když se já rozhodnu, že budu psát články? Ony přesně vědí, kdy už to stačilo, a začnou mi šlapat po klávesnici počítače. Co myslíte, že dělají právě teď? :-) Tak se loučím a jdu si je udobřit, přátelé. ■

Michala Jendruchová
publicistka a spisovatelka



Od autorky Michaly Jendruchové si můžete přečíst nový román.

Noví členové

- Ing. Miluše Bernadič, MBA, Pharma-Service International s.r.o.
- Ing. Lucie Bílská, CSGM a.s.
- Ing. Zuzana Boháčková, Union zdravotná poisťovňa, a.s.
- Ing. Veronika Cyprysová, Státní tiskárna cenin, s. p.
- Ing. Emilia Čiháková, Česká televize
- Oldřich Frydrych, Pražské vodovody a kanalizace, a.s.
- PhDr. Martina Gemeranová, Union poisťovňa, a.s.
- Ing. Julia Gorlinská, Komerční banka, a.s.
- Ing. Martina Hamalová, Pražské vodovody a kanalizace, a.s.
- Bc. Kateřina Hlubková, Atlas Copco Services s.r.o.
- Ing. Marek Holomáň, Generali Poisťovňa, pobočka poisťovne z iného členského štátu
- Ing. Petr Hron, CFE, ČD Cargo, a.s.
- Ing. Martin Hučko, ACCA, individuální členství
- Ing. Jana Ivaničová, Fio banka, a.s.
- Ing. Alena Jankovská, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
- Bc. Adam Janouš, DiS., Krajský úřad Ústeckého kraje
- Ing. Michaela Jiříková, Město Kroměříž
- Ing. Benjamín Jurkovič, individuální členství
- Mgr. Jana Kahounová, Státní fond životního prostředí ČR
- Ing. Anton Klimakov, Česká spořitelna, a.s.
- Ing. Jan Kobera, Česká spořitelna, a.s.
- Matej Kronka, CIA, CISA, ACMA, CGMA, individuální členství
- Mgr. Milan Kučera, Ph.D., České dráhy, a.s.
- Ing. Mária Lamb, FCCA, individuální členství
- Mgr. Světlana Lanczová, Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR
- Mgr. Michala Lysoňková, Hlavní město Praha
- Ing. Petra Meisselová, LL.M., Statutární město Prostějov
- Ing. Ren Mengting, individuální členství
- Jan Mička, ERV Evropská pojišťovna, a. s.
- Bc. Diana Misarošová, B.S., PHOENIX lékárenský velkoobchod, s.r.o.
- Mgr. Karel Novák, DiS., CSGM a.s.
- Ing. Kristína Ondrášková, M.A., Union poisťovňa, a.s.
- Viktorija Pasichnyk, Komerční banka, a.s.
- Bc. Martina Pišútová, Železnice Slovenskej republiky
- Ing. Michal Pochobradský, CSGM a.s.
- Lucie Pružinová, Český institut interních auditorů, z. s.
- Ing. Veronika Rubešová, Institut klinické a experimentální medicíny
- Ing. Božena Sekaninová, Biologické centrum AV ČR, v. v. i.
- Bc. Jan Edward Strump, studentské členství
- Ing. Pavla Svoboda Lyerová, Generali CEE Holding B.V., organizační složka
- Bc. Ing. Lucie Ševčíková, individuální členství
- Hana Šiková, Deloitte Audit s.r.o.
- Ing. Jan Šimůnek, České dráhy, a.s.
- Milan Štolc, DiS., Fio banka, a.s.
- Ing. Kateřina Švancer, individuální členství
- Bc. Blanka Trčková, Pojišťovna VZP, a.s.
- Ing. Monika Vališová, CIA, FCCA, individuální členství
- Ing. Kateřina Vágnerová, Město Kutná Hora
- Mgr. Lucie Veiglová, Komerční banka, a.s.
- Bc. Tereza Vejdovcová, studentské členství
- Ing. Jana Voráčová, České dráhy, a.s.
- Mgr. Zuzana Zabadalová, Allianz pojišťovna, a.s.
- Bc. Michal Záhorec, Institut klinické a experimentální medicíny
- Ing. Ladislav Žižka, Pražské vodovody a kanalizace, a.s.

HLASUJTE O NEJLEPŠÍ ČLÁNEK Z ČASOPISU

Pokračujeme s hlasováním, které je pro nás cennou zpětnou vazbou a pro vás, naše čtenáře, příležitostí podílet se na rozvoji časopisu Interní auditor. Vaše názory nám pomohou přizpůsobit obsah tak, aby byl co nejvíce přínosný a relevantní. Pomozte nám vybrat zajímavé, inspirativní a nejvíce přínosné články tohoto čísla.

Hlasování je jednoduché a zabere jen pár minut – dejte hlas maximálně třem článkům, které vás nejvíce zaujaly, přinesly vám nový pohled na vaši práci, nebo jste si je prostě jen rádi přečetli. Hlasování je dostupné do 11. května 2026.

Děkujeme za vaše zapojení do rozvoje časopisu.
Redakční rada časopisu Interní auditor