

INTERNÍ SMĚRNICE JAKO KONTROLNÍ SYSTÉM FIRMY V ROCE 2026

Praktické návody a editovatelné vzory
pro nastavení vnitřní kontroly



Obsah publikace

A. Vnitřní kontrolní systém

1. Co je to vnitřní kontrolní systém
2. Cíle a úkoly vnitřního systému firmy
3. Druhy auditů, riziko auditu a outsourcing
4. Controlling a interní audit
5. Zodpovědnost firmy za vnitřní kontrolní systém
6. Vnitřní kontrolní systém dle zaměření, právní formy a velikosti firmy

B. Interní směrnice

1. Proč je důležité mít vypracované interní směrnice
2. Formální náležitosti a obsah interních směrnic
3. Cíle a úlohy interních směrnic v podniku
4. Vypracování a kontrola interních směrnic
5. Časté chyby při tvorbě interních směrnic

C. Řízení rizik

1. Jaká rizika plynou z absence nebo nedodržení interních předpisů
 2. Jak eliminovat interní a externí rizika
 3. Moderní metody řízení rizik
-

1. Co je to vnitřní kontrolní systém

1.1 Vnitřní kontrolní systém a členění kontroly

Neoddělitelnou součástí řízení ve firmě je vnitřní (interní) kontrola. Kontrolní systém uvnitř firmy¹ by měl být pojatý tak, aby zahrnoval celou škálu postupů a metod, jež budou zabraňovat určitým praktickým nedostatkům. **Vnitřní kontrola** zkoumá, zda se dodržují všechny systémy, postupy a normy, které mají zaručit plynulý chod řízení ve firmě a zda je dosahováno jejich stanovených cílů.

Kontrolní systém

Oddělením vlastníka od managementu řídicího společenství vznikla potřeba kontroly činností vykonávaných ve firmě. Zavedením preventivní kontroly formou vnitřního kontrolního systému lze **zamezit chybnému a podvodnému chování zodpovědných osob**, tedy manažerů, ale i dalších zaměstnanců.

Kontrola jako prevence

Prostředí, v němž jednotlivé firmy svou činnost vykonávají, je v neustálém pohybu, ovlivňují ho různé faktory, zejména ekonomické a technologické. Protože se prostředí vyvíjí, musí management firmy neustále čelit zvyšujícím se nákladům na kontrolu, aby si firma udržela své postavení na trhu a byla konkurenceschopná.

Systém s názvem *Vnitřní kontrolní systém* byl publikován v roce 1992, označovaný byl jako COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*). COSO je uznávaná po celém světě díky tomu, že **poskytuje informace o kritických aspektech organizační správy**, vnitřní kontroly, firemního řízení rizik, podvodů a finančních zpráv. Tato organizace zobrazuje určitý proces, jež uskutečňuje představenstvo, management a další osoby a který je zaměřený na přesné zajišťování operací, jež musí být v souladu s platnými předpisy a zákony.



Důležité

**Hlavní cíle
COSO**

Podle COSO je vnitřní kontrola proces, který má poskytnout dostatečné ujištění ohledně dosahování cílů, přičemž hlavní cíle tohoto procesu spočívají v:

- **efektivitě** jednotlivých aktivit (vykonávání cílů),
- **spolehlivosti** finančního vykazování,
- **komplexnosti a včasnosti** finančních a řídicích informací a
- **souladu** s právními a regulačními normami (soulad cílů).

Systém vnitřní kontroly podle COSO**Komponenty
COSO**

Podle COSO má vnitřní kontrolní systém sestávat z následujících pěti vzájemně souvisejících složek:

1. vymezení kontrolního prostředí,
2. identifikace a hodnocení rizik,
3. kontrolních postupů a segregace povinností,
4. zpracování informací a komunikace,
5. monitoringu, kontroly a opravování chyb.



Dalšími, mezinárodně uznávanými strukturami systémů vnitřní kontroly jsou britské *Turnbullovy směrnice* z roku 1999 a kanadské *COCO* z roku 1995. Tyto dvě struktury se opírají o uvedený COSO model, jenž byl zveřejněný několik let před nimi. Americká komise pro cenné papíry a burzu explicitně zmínila *Turn-*

3. Druhy auditů, riziko auditu a outsourcing

3.1 Druhy auditů

Audit může být chápaný:

Co je audit?

- V **užším smyslu** jako ověřování účetní závěrky firmy vykonávané externím auditorem, kterému bylo Komorou auditorů ČR vydáno rozhodnutí o oprávnění provádět auditorskou činnost. Auditorem může být fyzická či právnická osoba. Externí audit je vykonáván podle mezinárodních auditorských standardů.
- V **širším smyslu** jako jakékoli podrobné a kritické zkoumání různých aspektů hospodaření firmy (ověřování postupů, procesů, shody činností a operací firmy s cíli, rozpočty, pravidly nebo standardy či normami), kontrola přiměřenosti existujících postupů a efektivity jejich implementace, ověřování a posuzování bezpečnosti a integrity systémů, revize shody se softwarovými požadavky, specifikacemi, postupy, standardy a podobně.

Co je audit? Audit je přezkoumávání určitých informací a dat s cílem prověřit jejich **platnost a spolehlivost**. Výsledkem auditu je **auditorská zpráva**. Audit vždy vykonává nezávislá a kvalifikovaná osoba (auditor). Ten může být externí nebo interní podle druhu a povahy auditu.

Cíle a úkoly auditu

- 1. Externí audit** je vykonáváný nezávislým externím subjektem, auditorem nebo auditorskou firmou, statutárním orgánem a podobně, který má pro výkon této činnosti udělené oprávnění, a týká se především ověřování účetní závěrky a výroční zprávy. Externí auditor, jenž ověřování vykonává, je **nezávislý na firmě** a jejím managementu. Výsledek auditu (zpráva auditora) je určený **třetím stranám** neboli uživatelům údajů z účetní závěrky, například akcionářům, věřitelům, konkurenci a podobně.
- 2. Interní audit** je činnost realizovaná v **rámci firmy** a poskytuje nezávislé a objektivní posouzení jejího fungování. Napomáhá k **dosažení cílů firmy**, a to systematickým přístupem k hodnocení a řízení rizik, rozhodovacím a řídicím procesům, prověřuje spolehlivost, informace, dodržování legislativy, interních

5. Zodpovědnost firmy za vnitřní kontrolní systém

V případě, že chce firma zavést fungující vnitřní kontrolní systém, měla by si ve svých **stanovách** rozdělit a upravit pravomoci a zodpovědnost za systém vnitřní kontroly včetně samostatného a nezávislého útvaru interního auditu.



Komentář

Následně by měla začlenit útvar interního auditu do své **organizační struktury** a stanovit vedoucího zaměstnance zodpovědného za výkon interního auditu, jemuž firma následně zajistí přístup ke všem informacím a podkladům potřebným pro řádný výkon jeho činnosti.

Výsledkem uplatnění účinného systému vnitřní kontroly je zřízení útvaru interního auditu **s cílem stanovit jednotná pravidla**, jimiž by se měla řídit struktura vnitřního kontrolního systému firmy.

**Nastavení
vnitřní
kontroly**

To zahrnuje nastavení a vytvoření:

1. Složek (prvků) vnitřního kontrolního systému firmy – je třeba stanovit jejich pravomoci a kompetence (například dozorčí rady, statutárního orgánu, nezávislého útvaru interního auditu, vedoucích zaměstnanců a podobně).

**Složky
vnitřní
kontroly**

2. Vnitřních předpisů firmy upravujících fungování systému vnitřní kontroly – je třeba vytvořit předpisy týkající se organizace, pravidel, vztahů, zodpovědnosti, kompetencí definovaných ve stanovách, organizačním pořádku, organizačním schématu, organizační struktuře firmy, interních směrnících, etickém kodexu, manuálech jednotlivých činností a podobně.

**Fungování
vnitřní
kontroly**

6. Vnitřní kontrolní systém dle zaměření, právní formy a velikosti firmy

Podle COSO je vnitřní kontrola proces uskutečňovaný představenstvem, dozorčí radou, managementem a ostatními pracovníky firmy, vytvořený pro zvyšování stupně jistoty z hlediska dosahování cílů, a to v **následujících kategoriích**:

- efektivnost a účinnost operací,
- věrohodnost (věrnost, spolehlivost) účetních výkazů,
- dodržování platných zákonů a norem.

U velkých i malých firem plní vnitřní kontrola stejný účel, ale u velkých je tato kontrola více formalizovaná. Je to dáno především legislativou, která ne přímo, ale odvozeně vyžaduje zavedení určitých kontrolních opatření a postupů ve firmě. **Formalizovaná vnitřní kontrola** bude u těch firem, které jsou účetními jednotkami.

Účetní jednotkou je subjekt, který vede účetnictví. Jsou to jak právnické osoby, mající sídlo na území ČR, tak zahraniční osoby, pokud na území ČR podnikají. Účetní jednotkou jsou i fyzické osoby, a to osoby zapsané v obchodním rejstříku, dále fyzické osoby se zákonem vymezeným obratem a ostatní fyzické osoby, které vedou účetnictví na základě svého rozhodnutí.

Účetní jednotky

Fyzická osoba se stává účetní jednotkou v případě, že její obrat za předcházející rok dosáhl částky 25 mil. Kč. Přitom musí vést účetnictví po dobu nejméně pěti dalších let, i když v těchto letech nedosáhla obratu 25 mil. Kč.

Ostatní podnikatelské subjekty nevedou účetnictví, ale **daňovou evidenci** (dříve jednoduché účetnictví). Daňová evidence slouží zejména k určení správné výše základu daně z příjmů. Účetnictví poskytuje komplexnější pohled na hospodaření firmy. Účetní jednotky vypracovávají základní interní směrnici spojenou s účetní legislativou a zaměřují se na účtový rozvrh, kompetence a podpisové vzory,

oběh účetních dokladů, provádění inventarizace, harmonogram účetní závěrky a specifika účtování (např. o dlouhodobém majetku, odpisové plány, účtování o zásobách apod.). Tím formalizují svůj vnitřní kontrolní systém.

Vedle respektování legislativních požadavků může firma vypracovat i další směrnice, které **vycházejí z potřeb firmy** ke zlepšení její organizace, fungování procesů a zdokonalování vnitřního kontrolního systému – blíže viz kapitola B.

Menší firmy (včetně fyzických osob) k vytváření vnitřního kontrolního systému přistupují méně formálně. To znamená, že u nich často schází formální popis interních zásad a postupů. Výhodou zde bývá aktivní zapojení vlastníka do procesu kontroly. A vlastník může být příkladem pro ostatní zaměstnance k hodnotám, které firma vyznává.

Kontrola procesů

Protože kontrola je neoddělitelnou součástí řídicích procesů (kdo řídí, kontroluje), nesmí ve firmě scházet. Kontrolu provádějí všichni řídicí pracovníci v rámci své každodenní činnosti. Ve firmě může být navíc zřízen samostatný útvar vnitřní kontroly a kontrolní prvky jsou zabudovány do metodik (směrnic), které firma pro svou potřebu vydává. Ať je kontrola prováděna jakýmkoliv způsobem, vždy musí být nákladově efektivní. Proto se v poslední době lze stále častěji setkávat s tzv. **samokontrolou** (Control Self- Assessment), kterou přímo provádějí jednotliví řadoví zaměstnanci a kterou zpravidla metodicky připravuje a dozoruje interní audit.

Interní audit nenahrazuje vnitřní kontrolu, ale prověřuje kontrolní mechanismy firmy a podává o nich zprávy vrcholovým orgánům firmy. Počty interních auditorů bývají někdy stanovovány pomocí následujících klíčů – např. jeden interní auditor na sto zaměstnanců banky, nebo jeden interní audit na tisíc zaměstnanců ve výrobní firmě apod. Rozhodující pro počty auditorů jsou však potřeby organizace, resp. jsou tyto počty dány legislativou (v ČR např. zákon o finanční kontrole ve veřejné správě).

2. Formální náležitosti a obsah interních směrnic

Interní předpisy musí splňovat formální náležitosti i požadovanou věcnou náplň (předmět úpravy).

Hlavička (titulní strana) interního předpisu by měla obsahovat všechny identifikační údaje o firmě a nezbytné údaje, které stanovují účinnost, rozsah platnosti, zodpovědné osoby a oblasti činnosti, na niž se vztahuje.



Formát titulní strany interního předpisu by měl **obsahovat následující** údaje:

- identifikační údaje firmy (obchodní jméno a sídlo, společnost zapsaná v obchodním registru, IČO, IČ DPH, DIČ...),
- název, případně druh předpisu,
- číselné označení předpisu (podle stanoveného číselníku pro daný druh firemních předpisů),
- označení osoby, která směrnici vytvořila a zodpovídá za její správnost a aktuálnost,
- označení osob, které směrnici připomínkovaly,
- označení osoby, která směrnici schválila,
- seznam osob zodpovědných za dodržování směrnice,
- správce dokumentu (pracovník či odbor zodpovědný za jeho vypracování a aktualizaci),
- datum vydání a datum platnosti směrnice,
- datum účinnosti a datum prolongace,
- datum aktualizace, novelizace a jiných vykonaných změn,
- seznam příloh, dodatků a jejich účinnost.



Forma interních předpisů může být členěná na:

1. **pořádky** – stabilizují důležité systémy ve firmě, určují její strukturu a základní pravidla organizačního nebo sociálního charakteru (například organizační a pracovní pořádek, dopravně-provozní pořádek, mzdový pořádek),

Druhy interních předpisů

3. Cíle a úlohy interních směrnic v podniku

Různorodost podnikatelských aktivit vyžaduje, aby si firma **konkretizovala** svoje postupy a zavedla vlastní pravidla, která následně bude vydávat ve formě interních předpisů.



Zaměření a rozsah interních předpisů mohou být různé, **závisí na:**

- velikosti firmy,
- předmětu činnosti,
- organizaci řízení,
- majetkovém propojení (zda má firma další pobočky, organizační složky a podobně).

**Zaměření
a rozsah
interních
předpisů**

Při vytváření různých forem interních předpisů je potřeba dbát na to, aby byly přesně **cílené na konkrétní činnosti**, na konkrétní **zaměstnance** nebo skupinu zaměstnanců a aby byly jednoznačně určené **kompetence i zodpovědnosti**.



Jejich **nedodržování** může být definované jako **porušení** pracovní disciplíny a pracovního pořádku s dopady ve smyslu zákoníku práce, případně s postihy určenými v předpise samotném.

Vymahatelnost

Interní předpisy s jasně stanovenou **strukturou a obsahem** představují vhodný základ pro získávání kvalitních informací a podkladů pro rozhodování a řízení a umožňují zajistit kompetentnost a zodpovědnost zaměstnanců, managementu i ostatních participujících osob.



Firma může mít určité oblasti zpracované **v jedné (komplexní) směrnici** nebo může mít vypracované **směrnice pro každou oblast zvlášť**. Způsob závisí na nastavení vnitřního kontrolního systému a je pro každou firmu individuální.

**Formy
zpracování
směrnic**

4. Vypracování a kontrola interních směrnic

Účetnictví je důležitým a uceleným zdrojem ekonomických informací, který **zaznamenává všechny události a transakce**, jež se v účetní jednotce v rámci její činnosti stanou. Je neopomenutelným zdrojem údajů o ekonomických výsledcích firmy a významnou základnou pro strategické plánování, řízení a kontrolu.



Účetnictví má více znaků, které ho **charakterizují**. Jsou jimi zejména:

- přesně určený obsah a forma,
- jednotné, všeobecně uznávané zásady a principy, které je potřeba dodržovat,
- normativně stanovený způsob účtování a vykazování,
- pravidla inventarizace a archivace a tak podobně.

**Znaky
účetnictví**

Za současných podmínek trhu a variability činností není možné, aby legislativa upravila všechny možné situace a případy, které mohou v praxi nastat. Řešení konkrétních událostí a transakcí, často specifických pouze pro danou firmu, si musí účetní jednotka upravit sama tak, aby zajistila další zásadu platnou v účetnictví, a sice **zásadu stálosti metod a konzistentnosti a zásadu průkaznosti** skutečností souvisejících s podnikáním.



Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, vymezuje, kdo je povinen vést podvojně účetnictví. Občanský zákoník v § 420 (zákon č. 89/2012 Sb.) vymezuje podnikání jako samostatnou výdělečnou činnost vykonávanou na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.



Od 1. 1. 2016 je v České republice v platnosti novela zákona o účetnictví (sbírka zákonů č. 221/2015 Sb.). S novelizovaným zákonem souvisí i novelizovaná vyhláška 500/2002, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o účetnictví.

2. Jak eliminovat interní a externí rizika

Mezi základní úkoly manažerů na všech úrovních firmy a řídící pracovníky ve státní správě, územní samosprávě nebo v organizacích různého charakteru patří **identifikace rizik**, které ohrožují jejich činnost a fungování. K tomu, aby procesy a systémy ve firmě dobře fungovaly, přispívají mimo jiné kvalitní, správné a aktualizované interní firemní předpisy. Ty jsou totiž jedním z nástrojů, jimiž lze eliminovat různá podnikatelská rizika, kterým je vystavená každá firma.

**Riziko
a podnik**

Proces řízení rizik je permanentní, musí probíhat **kontinuálně, flexibilně** reagovat na nové situace a přizpůsobovat se novým trendům. Aby měla firma rizika pod kontrolou, musí neustále hledat cesty, jak je snižovat, a vytvářet podmínky pro průběžné zlepšování aktuálního stavu.



Management rizik:

- je nástroj pro identifikaci rizik, jež můžou snížit úroveň komplexní bezpečnosti ve firmě,
- je prostředek pro analýzu rizik, jejich hodnocení, klasifikaci, stanovení priorit a následné hledání způsobů, jak je snížit,
- stává se součástí procesu zvyšování bezpečnosti a má významný podíl na ochraně nejen zaměstnanců a majetku, ale i životního prostředí či vlivu jiných dopadů na ekonomický, sociální a strategický život firmy.

Správně nastavený proces managementu rizik ve firmě **zahrnuje následující fáze:**

**Fáze
managementu
rizika**

- iniciační fáze – plán managementu rizika,
- identifikační fáze (rizikových faktorů) – klíčová fáze,
- analýza rizika, jeho hodnocení a rozhodování o něm,
- plánování protirizikových opatření,
- realizace protirizikových opatření,
- monitorování a kontrola rizika.