

# 3 INSTITUCIONÁLNÍ NÁSTROJE KONTROLY ŘÍZENÍ A SPRÁVY AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI

## 3.1 Interní a externí nástroje kontroly

Institucionální nástroje kontroly řízení a správy akciové společnosti lze schematicky dělit na **(i)** interní a **(ii)** externí nástroje kontroly,<sup>91</sup> a liší se mj. „blízkostí“ (a tedy i informačním základem) k faktickému řízení a správě společnosti, která může mít vliv na efektivitu příslušného kontrolního nástroje. Blízkost k rozhodovacímu procesu (a s tím související vyšší míra informovanosti entity uskutečňující v institucionálním rámci kontrolu) však může být na újmu objektivitě a efektivitě.<sup>92</sup>

### Interní nástroje kontroly řízení a správy akciové společnosti

V rámci interních nástrojů kontroly lze rozlišovat nástroje **(a)** organizační (korporační) povahy, resp. **(b)** akcionářské (vlastnické) povahy. Základní organizační nástroje kontroly řízení a správy akciové společnosti představuje **(i)** existence kontrolních útvarů v rámci výkonného managementu (zpravidla jde o útvar tzv. interního auditu či *compliance*), **(ii)** existence nevýkonného kontrolního orgánu společnosti, která může mít mandatorní povahu (dozorčí rada v rámci akciové společnosti s dualistickým systémem vnitřního řízení), popř. je jeho organizační ukotvení postaveno na fakultativní bázi (nevýkonní členové správní rady, případně též fakultativní kontrolní orgán). Doplňujícím organizačním nástrojem kontroly je v případě tzv. subjektů veřejného zájmu požadavek na zřízení tzv. výboru pro audit.

<sup>91</sup> K dělení interních a externích monitorovacích nástrojů řízení a správy viz např. Brändle, U. C., Noll, J. Public law: The Power of Monitoring. *German Law Journal*. 2004, Vol. 5, s. 1352 a násl.; Cafaggi, F. Organizational Loyalties and Models of Firms: Governance Design And Standard Of Duties. *Theoretical Inq. L.* 2005, Vol. 6, s. 466; nebo Hopt, K. J. in Hopt, K. J., Fleckner, A. *Comparative Corporate Governance. A Functional and International Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press, 2013, s. 4, s. 11 a násl. Zatímco kontinentální doktrína *corporate governance* dlouhodobě spoléhala spíše na interní nástroje kontroly řízení a správy společnosti, angloamerická struktura *corporate governance* spoléhala spíše na externí nástroje. Viz Cioffi, J. W. Corporate Governance Reform, Regulatory Politics, and the Foundations of Finance Capitalism in the United States and Germany. *German Law Journal*. 2006, Vol. 7, s. 540–541.

<sup>92</sup> K vztahu této blízkosti a objektivitě kontroly viz Boot, A. W. A., Macey, J. R. Monitoring Corporate Performance: The Role of Objectivity, Proximity, and Adaptability in Corporate Governance. *Cornell L. Rev.* 2004, Vol. 89, s. 256 a násl.

Vedle organizačních nástrojů kontroly řízení a správy kapitálových společností v rámci korporálního aranžmá působí též akcionářské (investorské) nástroje kontroly efektivního řízení a správy společnosti. Ty mají povahu jednak obecného a konkrétního práva podílet se na řízení a kontrole společnosti (včetně případného práva požadovat přezkum určitých zpráv týkajících se činnosti společnosti včetně podmíněného práva požadovat přezkum výkonu působnosti představenstva v rámci akciové společnosti s dualistickým systémem vnitřního řízení), resp. litigačního nástroje v podobě existence tzv. akcionářské žaloby (žaloby *pro socio*).

## Externí nástroje kontroly řízení a správy obchodní korporace

Vedle interních nástrojů kontroly řízení a správy akciové společnosti spolupůsobí v rámci korporální arény též externí nástroje kontroly. Rozsah externí kontroly řízení a správy společnosti se odvíjí od povahy dané společnosti. Může-li být neefektivní řízení a správa společnosti zdrojem společenského systémového rizika,<sup>93</sup> uplatňují se z hlediska regulace razantnější nástroje kontroly řízení a správy, jejichž cílem je – pokud možno – předcházet systémovým negativním externalitám souvisejícím s případnými hospodářskými potížemi těchto subjektů. Tyto vnější nástroje kontroly se přitom odvíjejí buď od povahy podnikatelské činnosti, kterou dotčené subjekty uskutečňují a z uvedeného důvodu jsou více pod drobnohledem orgánů veřejné moci (typicky banky či pojišťovny, obchodníci s cennými papíry), případně tento „zostřený“ dohled vyplývá z ochrany kapitálového trhu (v případě společností, jejichž účastnické cenné papíry či jiné investiční nástroje byly přijaty k obchodování na regulovaném trhu). Z hlediska *corporate governance* mají v tomto ohledu význam především (i) regulace obchodování na základě vnitřních informací (*insider trading*) či (ii) požadavky na transparentci (tj. především plnění nejrůznějších publikačních povinností eminenty investičních nástrojů).

Vybrané externí nástroje kontroly řízení a správy akciové společnosti však působí též vůči subjektům, které nejsou zdrojem systémového rizika. I ve vztahu k těmto subjektům vystupují za určitých podmínek tzv. *gatekeepers*, tj. externí subjekty, které ve specifických ohledech ověřují, potvrzují či doplňují informace finančního či nefinančního charakteru ohledně vybraných společností. Mezi tyto subjekty (*gatekeepers*) lze řadit například (i) statutární auditory či auditorské společnosti, (ii) ratingové agentury či (iii) advokáty a jiné poradce poskytující akciovým společnostem své odborné služby.

<sup>93</sup> Cf. Armour, J., Gordon, J. N. Systemic Harms and Shareholder Value. *Journal of Legal Analysis*. 2014, Vol. 6, No. 1, s. 35 a násl.

## 3.2 Interní nástroje kontroly řízení a správy akciové společnosti

### 3.2.1 Interní nástroje kontroly organizační (korporační) povahy

Obecná řídicí působnost představenstva zahrnuje též kontrolu nad tím, jakým způsobem jsou záležitosti společnosti spravovány. Ve vztahu ke konkrétní záležitosti na nižších úrovních řízení proto může vykonávat kontrolu jak představenstvo (např. prostřednictvím útvaru interního auditu či *compliance*), tak i dozorčí rada (na základě své kontrolní působnosti). Dílčí kontrolní působnost vykonává „interně“ z pozice nejvyššího orgánu též valná hromada, která zásadně rozhoduje o personálním složení představenstva a dozorčí rady.<sup>94</sup> Zatímco volené orgány akciové společnosti s dualistickým systémem vnitřního řízení (tj. představenstvo, dozorčí rada) vykonávají svou (kontrolní) působnost na kontinuální bázi, představuje valná hromada společnosti orgán, který se schází (a konstituuje) jednou za čas, je-li náležitým způsobem svolána osobou k tomu oprávněnou. I z uvedeného důvodu základní (*day-to-day*) kontrolní mechanismy zajišťuje v rámci vnitřní korporační struktury především představenstvo prostřednictvím k tomu designovaných útvarů („výkonná kontrola“) a dozorčí rada („nevýkonná kontrola“).

#### **Interní audit a „výkonná“ kontrola řádného řízení a správy akciové společnosti a jeho vazba na výbor pro audit**

Vznik interního auditu („výkonné“ kontroly řízení a správy) je dán přirozeným vývojem moderní společnosti a rozmachem kapitálových společností. Velikost, rozsah činností a komplexita moderní korporace způsobují, že není v možnostech členů statutárního orgánu (managementu) osobně dohlížet nad veškerými procesy uvnitř korporace a související rizika. Současně však z péče řádného hospodáře vyplývá povinnost představenstva dohlížet na to, jakým způsobem jsou spravovány záležitosti společnosti,<sup>95</sup> tj. vytvořit určitý systém vnitřního řídicího a kontrolního systému společnosti, který bude svá kontrolní zjištění reportovat dle nastavené praxe a pravidel voleným orgánům.<sup>96</sup>

<sup>94</sup> Výjimkou může být tzv. německý model akciové společnosti, tedy taková struktura akciové společnosti, v níž členy představenstva volí a odvolává dozorčí rada.

<sup>95</sup> Srov. např. rozhodnutí Nejvyššího soudu sp. zn. 8 Tdo 124/2005, 29 Cdo 2531/2008, 29 Cdo 134/2011, 29 Cdo 90/2019 a další.

<sup>96</sup> Srov. Hopt, K. J. *Comparative Corporate Governance: The State of the Art and International Regulation*. *Am. J. Comp. L.* 2011, Vol. 59, s. 37 a násl.

Jedním z těchto „výkonných“ kontrolních nástrojů, na něž bývá dohled nad činností společnosti delegován, je útvar interního auditu.<sup>97</sup> Ve vztahu ke konkrétní záležitosti na nižších úrovních řízení proto může vykonávat interní kontrolu jak představenstvo (prostřednictvím útvaru interního auditu), tak i dozorčí rada (na základě své kontrolní působnosti). Útvar interního auditu lze vymezit jako útvar společnosti, který vyhodnocuje rizika, řízení a procesy v rámci společnosti a adekvátnost vnitřního řídicího a kontrolního systému vůči současné nejlepší praxi, platným pravidlům, vydaným pracovním příkazům a pokynům, a to na základě systematického získávání a vyhodnocování podkladů a informací o provozních a ekonomických činnostech a událostech, s cílem zjistit míru souladu mezi těmito informacemi a stanovenými kritérii (markanty).<sup>98</sup> Faktory ovlivňující rozhodování o zřízení útvaru interního auditu jsou především velikost společnosti, její finanční pozice, informační a komunikační systém uvnitř společnosti, dosavadní úroveň vnitřního řízení a kontroly, resp. dostatečnost materiálních a personálních zdrojů.<sup>99</sup> Na rozdíl od externího auditu, jenž má specifický rozsah úkolů typicky omezený na rizika související s finančním výkaznictvím, kontroluje interní audit způsob, jakým výkonný management řídí strategická a podnikatelská rizika včetně nastavení manažerské kontroly a poskytuje významné informace dozorčí radě pro výkon její kontrolní působnosti.<sup>100</sup> S externím auditem se kontrolní působnost interního auditu nicméně překrývá v oblasti výkaznictví.

Interní audit však nemůže být funkčním kontrolním nástrojem dohledu, pokud by byl funkčně podřízen managementu (tj. především jde-li o volbu/odvolávání ředitele útvaru interního auditu, schvalování plánu činností interního auditu či jeho rozpočtu). Z uvedeného důvodu je jedním z pilířů plnění funkcí moderního interního auditu jeho funkční nezávislost, aby mohl z hlediska řízení a správy poskytovat organizačně nezávislé posouzení efektivity řídicích a kontrolních procesů, a to z hlediska jednotlivých složek řízení rizik (od identifikace, hodnocení rizik přes opatření ke snížení rizik až po komunikaci relevantních informací o rizicích). Požadavku na funkční nezávislost interního auditu tudíž odporuje jeho hierarchická podřízenost těm útvarům či osobám uvnitř korporace, které jsou objektem auditních aktivit.

<sup>97</sup> V případě velkých či regulovaných subjektů. V praxi však dochází též k jeho outsourcingu, zejména pak v případě menších a středně velkých společností (SMEs).

<sup>98</sup> Postavení interního auditu v rámci vnitřní struktury zpravidla zakládá jeho statut či jiný interní dokument, který vymezuje účel a působnost interního auditu, zakládá pozici interního auditu ve společnosti, případně upravuje funkční podřízenost vedoucího útvaru interního auditu ve společnosti, upravuje plánování interních auditů (na základě prioritizace rizik) či opravňuje členy útvaru interního auditu k přístupu k informacím, osobám a do fyzických prostor společnosti v závislosti na auditních projektech, upravuje průběh auditní akce, stanoví náležitosti výstupů auditních projektů (zpráva z auditu), případně též upravuje požadavky na stanovení nápravných a preventivních opatření a proces sledování plnění nápravných opatření.

<sup>99</sup> Srov. Kafka, T. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C. H. Beck, 2009, s. 29.

<sup>100</sup> Srov. Velte, P. Direktzugriff des Aufsichtsrats auf die Interne Revision – Ausnahme- oder Regelfall? *Neue Zeitschrift Für Gesellschaftsrecht*. 2011, s. 1401 a násl.

Z uvedeného důvodu by měl být interní audit funkčně podřízen toliko statutárnímu orgánu (představenstvu / správní radě).

Ve společnostech s povinně zřizovaným výborem pro audit dohlíží nad funkční nezávislostí interního auditu výbor pro audit.<sup>101</sup> Interní audit však není výboru pro audit funkčně podřízen,<sup>102</sup> ani jeho kroky či jiná jednání nepodléhají žádné schvalovací působnosti výboru pro audit (např. jde-li o vydání statutu vnitřního auditu či rizikově zaměřených plánů vnitřního auditu). Ostatně pokud by interní audit byl výboru pro audit funkčně podřízen, docházelo by ke konfliktu mezi povinnostmi (působností výboru pro audit) sledovat účinnost vnitřního auditu (danou jak zákonem o auditorech, tak ujednáními předpisy) a funkční podřízeností vnitřního auditu výboru pro audit na straně druhé. Jinými slovy, výbor pro audit by nemohl efektivně a nezávisle (z hlediska řádného řízení a správy společnosti) sledovat účinnost vnitřního auditu, pokud by mu byl interní audit funkčně podřízen. Z uvedeného důvodu je v rámci efektivního řízení a správy společnosti útvar interního auditu zpravidla funkčně nezávislý jak na objektech auditních aktivit, tak na výboru pro audit.

Stejně tak ani výbor pro audit nemůže (není jeho rolí) zajišťovat funkční nezávislost interního auditu, neboť výbor pro audit nedisponuje žádnou výkonnou (exekutivní) působností, kterou by mohl v rámci zajišťování funkční nezávislosti interního auditu využít. Neměl by funkční nezávislost interního auditu ani žádným způsobem narušovat.<sup>103</sup> Směrnice 2006/43/ES zřetelně vnímá interní audit a výbor

<sup>101</sup> Konkrétně podle § 44a odst. 1 písm. b) zák. o auditorech výbor pro audit sleduje účinnost vnitřního auditu a jeho funkční nezávislost, je-li funkce vnitřního auditu zřízena.

<sup>102</sup> Srov. nicméně textaci § 44a odst. 1 písm. b) zák. o auditorech v období od 1. 1. 2016 do 30. 9. 2016, podle kterého měl být interní audit výboru pro audit funkčně podřízen. Uvedenou funkční podřízenost interního auditu nicméně odstranila novela zákon o auditorech obsažená v zákoně č. 299/2016 Sb., která nabyla účinnosti dne 1. 10. 2016. Důvodová zpráva k novele č. 299/2016 Sb. přitom uvádí: „Text ustanovení § 44a odst. 1 písm. b) se mění tak, aby byl v souladu s obecnými principy kladenými na funkce výboru pro audit. Ty vycházejí z předpokladu, že zřizované výbory by měly řádně zohledňovat práva a povinnosti příslušných orgánů společnosti, jak jsou definovány ve vnitrostátní právní úpravě s tím, že by nejen neměly být s ní v rozporu, ale ani práva a povinnosti orgánů stanovená právním řádem zdvojoovat. Prvotním účelem výborů by mělo být zvýšení efektivnosti správní nebo dozorčí rady, kdy její rozhodnutí budou přijímána po řádném zvážení a s ohledem na nezbytnost vyloučení závažného střetu zájmů. V tomto duchu je ustanovení týkající se vztahu výboru pro audit k funkci vnitřního auditu nově přeformulováno. Účelem činnosti výborů by nemělo být vyjmutí zmíněné záležitosti z působnosti správní nebo dozorčí rady samotné nebo jiného orgánu odpovědného za naplňování zákonných požadavků a tato stále zůstává plně odpovědná za rozhodnutí přijatá v oblasti její působnosti. Při návrhu úpravy textu ustanovení písmene b) vycházíme z možného principiálního střetu zájmů mezi ‚funkční podřízeností vnitřního auditu (přímo) výboru pro audit‘ na straně jedné a povinností výboru pro audit ‚sledovat účinnost vnitřního auditu‘ na straně druhé, přičemž tato povinnost výboru pro audit vyplývá přímo z evropského práva. Toto nebezpečí je nutné intenzivně vnímat a vyhnout se tak potenciálnímu nebezpečí nevhodné či nesprávné transpozice komunitárního práva do českého právního řádu.“

<sup>103</sup> Podle čl. 39 odst. 6 písm. c) směrnice 2006/43/ES výbor pro audit „sleduje účinnost systémů vnitřní kontroly a systémů řízení rizik podniku a případně jeho vnitřního auditu s ohledem na účetní výkaznictví auditovaného subjektu, **aniž by narušil jeho nezávislost [zvýrazněno autorem]**.“ Směrnice 2006/46/ES tudíž nestanoví funkční podřízenost vnitřního auditu výboru pro audit, ani že výbor pro audit zajišťuje funkční nezávislost vnitřního auditu, jak to činila novela č. 221/2015 Sb. Naopak

pro audit jako dva samostatné (a na sobě nezávislé) kontrolní mechanismy v rámci vnitřního řízení a správy subjektu veřejného zájmu. Výbor pro audit je tělesem poradním a monitorovacím, nikoliv výkonným. Funkční nezávislost interního auditu proto může zajistit a zajišťovat pouze statutární orgán společnosti, který interní audit v rámci vnitřní korporační struktury zřizuje, aby na něj mohl delegovat systematickou kontrolu vnitřního řídicího a kontrolního systému.

Ve vztahu k internímu auditu má zásadní význam působnost výboru pro audit „hodnotit účinnost vnitřní kontroly společnosti, vnitřního auditu a případně systémů řízení rizik“. Úkolem výboru pro audit je tedy především vyhodnocení: **(i) zaměření interního auditu** (plánu interního auditu), **(ii) systémových parametrů interního auditu**, **(iii) zavedeného systému nápravy zjištěných nedostatků** (ověřování, zda „nálezy“ zjištěné útvary vnitřního auditu jsou následně napravovány a jakým způsobem); a **(iv) diskusí se zástupci útvaru interního auditu společnosti** (případně i bez přítomnosti zástupců managementu) o překážkách při provádění interního auditu, o zdrojích (ať už finančních či lidských), které interní audit potřebuje k řádnému plnění svých úkolů apod.<sup>104</sup>

Výbor pro audit je entitou (samostatným orgánem či výborem dozorčí rady) společnosti a zákon výslovně nepředpokládá jeho působnost mimo společnost, a to ani v případech, kdy je společnost řídicí osobou v rámci koncernu. Pokud však je na skupinové úrovni připravován „plán interního auditu“ vymezující úkoly interního auditu nejen ve vztahu ke společnosti, nýbrž i ve vztahu k jiným společnostem patřícím do daného podnikatelského seskupení, statutární orgán tím deleguje rozhodovací působnost v otázkách interního auditu uvnitř podnikatelského seskupení na nižší úroveň řízení. Statutárnímu orgánu však v takovém případě vždy zůstává dozorová působnost a může tak v případě potřeby do obsahu plánu interního auditu zasáhnout (vyjádřit nesouhlas s jeho obsahem, vyžádat si změnu/doplnění předloženého plánu interního auditu apod.).

Interní audit přitom může být v dceřiné společnosti proveden v zásadě dvěma způsoby. Zaprvé může provedení individuální auditní akce vyplývat z plánu interního auditu (v průběhu kalendářního roku). To je nutné odlišovat od druhého případu,

---

směrnice 2006/46/ES zdůrazňuje, že výbor pro audit nemá narušovat nezávislost vnitřního auditu.

Přitom nemluví pouze o určitém dílčím typu nezávislosti, ale o nezávislosti obecně, tedy i funkční

<sup>104</sup> K primární funkci výboru pro audit v podobě prověřování (systémové) účinnosti interního auditu srov. např. uznávané (mezinárodní) standardy obsažené v publikaci *Jak maximalizovat užitek z interního auditu* vydané profesními asociacemi ECIA (*European Confederation of Institutes of Internal Auditing*) a ECODA (*The European Confederation of Directors' Associations The European Open Voice of Directors*), která vymezuje vzorové úkoly (povinnosti) výboru pro audit ve vztahu k internímu auditu, jejichž plnění by představenstvo Společnosti mělo v rámci „best practice“ výboru pro audit zprostředkovat/zajistit). Ve vztahu k internímu auditu má výbor pro audit podle citované publikace například tyto povinnosti: posuzovat s managementem a vedoucím interního auditu statut, aktivity, lidské zdroje a organizační strukturu interního auditu, prověřovat roční plán interního auditu a změny tohoto plánu, případně prověřovat výkonnost vedoucího interního auditu. Blíže viz *Jak maximalizovat užitek z interního auditu*, s. 24, dostupné např. z: [https://www.interiaudit.cz/download/publikace/Maximalizace\\_uzitku\\_maketa.pdf](https://www.interiaudit.cz/download/publikace/Maximalizace_uzitku_maketa.pdf)



kdy je provedení auditu zcela mimo rámec plánu interního auditu (vymezeního úkoly útvaru interního auditu ve skupině v rámci sledovaného období období), a to na základě „objednávky“ člena podnikatelského seskupení. Zjednodušeně řečeno, je klíčové posouzení, zda konkrétní kontrola (audit) ze strany útvaru interního auditu je v individuální (dceřině) společnosti realizována z důvodu existence interních monitorovacích a kontrolních systémů v rámci podnikatelského seskupení (na základě „plánu interního auditu“), případně jde o projev (koncernového) řízení, anebo zda se jedná o běžné poskytnutí služby objednateli nijak nesouvisející s řízením podnikatelského seskupení (tedy na bázi podnikatelského poskytnutí služby třetí osobě, byť v rámci podnikatelského seskupení). V případě, kdy útvar interního auditu realizuje určité úkoly (kontroly) v dceřiných společnostech patřících do podnikatelského seskupení z důvodu, že byl na úrovni (mateřské) společnosti sestaven „plán interního auditu“ představující formu (koncernového) řízení, uskutečňuje tím útvar vnitřního auditu činnost, jejíž „účinnost“ je z hlediska výkonu kontroly oprávněn výbor pro audit hodnotit.

Aby mohl výbor pro audit účinnost interního auditu vyhodnocovat, je zřejmé, že potřebuje určitými údaji/informacemi o činnosti a výsledcích interního auditu disponovat. Výboru pro audit by proto měly být zásadně předkládány (má oprávnění požadovat předložení) seznamy významných nálezů (zjištění) z provedených auditů a následně též statistické informace o „vypořádání“ výstupů interního auditu (formulace a plnění navržených nápravných opatření), neboť pouze při zohlednění reakce společnosti (případně i dceřině společnosti), ve kterých byly konkrétní kontrolní akce uskutečněny, na „nálezy“ (tj. při zohlednění nápravných opatření) lze účinnost vnitřního auditu adekvátně vyhodnocovat.

„Reporting“ výboru pro audit by měl tedy primárně zahrnovat významné rizikové expozice (významná zjištění) zjištěné útvarem interního auditu v rámci společnosti (či jiného člena podnikatelského seskupení), nikoliv automaticky veškerá data, která se konkrétního případu interního auditu týkají (a která jsou obsažena typicky v „závěrečných zprávách“ z jednotlivých auditů). Jinými slovy, členové výboru pro audit potřebují mít k hodnocení účinnosti interního auditu automaticky veškeré „závěrečné zprávy“ o provedených kontrolních akcích (tj. významná zjištění).

Tím samozřejmě není vyloučena možnost, aby si členové výboru pro audit – budou-li mít v konkrétním případě pochybnosti o účinnosti a výsledcích interního auditu (konkrétního „případu“) – selektivně vyžádali určité doplňující informace (vysvětlení) ze strany zaměstnanců útvaru interního auditu (tj. například detailní informace o konkrétním nalezeném riziku a jeho „vypořádání“), resp. nebude-li ani toto vysvětlení dostatečné, aby si vyžádali k nahlédnutí detailní „závěrečnou zprávu“ (případně též vysvětlení k údajům obsaženým v příslušné „závěrečné zprávě“ nebo k jiným aspektům vyhodnocované činnosti útvaru interního auditu).

V případech, kdy útvar interního auditu společnosti provádí kontrolní akce (audity) v dceřiných společnostech, jejichž účinnost je výbor pro audit oprávněn hodnotit, a členové výboru pro audit jsou v konkrétním případě oprávněni do závěrečné zprávy z auditu u konkrétní dceřině společnosti nahlédnout, není nutné, aby dceřiná

společnost (prostřednictvím členů svého statutárního orgánu) vyslovila se zpřístupněním závěrečné zprávy členům výboru pro audit souhlas. Uvedenou situaci lze připodobnit k oprávnění členů dozorčí rady nahlédnout do dokladů společnosti týkající se její podnikatelské činnosti. Těmito doklady, do nichž je dozorčí rada oprávněna nahlédnout, jsou nepochybně též smlouvy, které společnost v minulosti uzavřela. V případě, kdy člen dozorčí rady hodlá nahlédnout do smlouvy uzavřené společností, není nutné, aby před realizací „nahlížečích“ práva ze strany člena dozorčí rady společnosti byl zajišťován souhlas druhé smluvní strany k tomu, aby člen dozorčí rady společnosti mohl do příslušné smlouvy nahlédnout. Stejně tak není důvod podmiňovat eventuální právo členů výboru pro audit nahlédnout do závěrečných zpráv z interních auditů u dceřiných společností tím, že příslušná dceřiná společnost (prostřednictvím členů svého statutárního orgánu) s tímto postupem vysloví souhlas. Tím ovšem samozřejmě není vyloučeno, aby tato informace byla členům statutárního orgánu dceřiné společnosti poskytnuta na dobrovolné bázi v mezích pravidel upravujících průběh a „tok informací a podkladů“ v oblasti interního auditu uvnitř příslušného podnikatelského seskupení.

## Compliance jako nástroj interní výkonné kontroly řízení a správy akciové společnosti

*Compliance* je pojmem angloamerické právní a ekonomické terminologie a vychází ze slova „*comply*“, tedy dodržovat anebo jednat v souladu. Vznik institucionálního rámce funkce či útvaru *compliance* v moderních akciových společnostech vyplývá z povinností těchto společností vyrovnávat se s neustále rostoucím množstvím právních předpisů, jimž při výkonu své podnikatelské činnosti podléhají, a které tak mohou společnosti postihovat za nedodržování těchto právních předpisů či jiných předpisů, k jejichž dodržování se společnosti zavázaly.<sup>105</sup> Původní poslání funkce *compliance*, jímž byla prevence a potírání korupčního jednání,<sup>106</sup> daňových úniků<sup>107</sup> a nedovoleného protisoutěžního jednání,<sup>108</sup> se postupem času širokospektrálně rozšířilo<sup>109</sup> a v současnosti zahrnuje široké prosazování právně konformního „chování“ společnosti včetně etických, profesních či technických (srov. např. „*Diesel gate*“) standardů s primárním cílem ochránit zájmy

<sup>105</sup> Viz Schenková, K., Lasák, J. Předmluva. In Schenková, K., Lasák, J. a kol. *Compliance v podnikové praxi*. Praha. C. H. Beck, 2017, s. XI.

<sup>106</sup> Moosmayer, K., Grütznert, T. Compliance & Investigations im Jahr 2025 – „Wirksame Compliance erfordert ganzheitliche Ansätze“. *CCZ*. 2021, s. 289.

<sup>107</sup> Fuhrmann, L. Internal Investigations: Was dürfen und müssen die Organe beim Verdacht von Compliance Verstößen tun? *Neue Zeitschrift Für Gesellschaftsrecht*. 2016, s. 881.

<sup>108</sup> Viz Bäumges, J., Jürgens, R. Mehr als nur Antikorruption und Kartellrecht – die Challenger Rolle von Compliance. *CCZ*. 2,022, s. 120.

<sup>109</sup> Např. Deutsches Institut für Compliance (DICO) uvádí ve svém katalog více než 30 různých *compliance* rizik, zahrnují nejen protikorupční opatření, ale například též otázky bezpečnosti práce nebo pojištění. Viz <https://www.dico-ev.de/2016/08/30/dico-risikokatalog/>



společnosti a její reputaci a (v materiálním smyslu) předcházet sankcím za porušování regulatorních požadavků.<sup>110</sup>

V uvedené souvislosti s účinností k 1. 1. 2012 zavedl zákon č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim, (v souladu s evropskými tendencemi) trestněprávní odpovědnost právnických osob za trestné činy spáchané jejím jménem nebo v jejím zájmu nebo v rámci její činnosti, jednal-li tak člen statutárního orgánu, osoba vykonávající řídicí nebo kontrolní činnost nebo zaměstnanec či osoba v obdobném postavení, je-li spáchání konkrétního trestného činu právnické osobě v konkrétním případě přičitatelné (§ 8 zák. č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob). Jednání zaměstnanců nebo osob v obdobném postavení je přítom právnické osobě přičitatelné, nebyla-li provedena povinná nebo potřebná kontrola nad jejich činností, anebo nebyla-li učiněna nezbytná opatření k zamezení nebo odvrácení následků spáchaného trestného činu.

Akciové společnosti jsou tedy ze zákona povinny přijímat nezbytná opatření vedoucí k zamezení či odvrácení následků trestného činu na systémové bázi v rámci korporace. V opačném případě může být akciová společnost shledána trestně odpovědnou. Z uvedeného důvodu logicky nabývá na zásadním významu zřízení zvláštní funkce či útvaru uvnitř společnosti s působností sledovat a vyhodnocovat dodržování právních předpisů, případně jiných určených norem ze strany příslušné společnosti, členů jejich volených orgánů či zaměstnanců, nebo dokonce třetích osob (např. dodavatelů), neboť zřízení funkčního útvaru *compliance* může riziko trestní odpovědnosti společnosti vyplývající z regulace trestní odpovědnosti právnických osob v konečném důsledku snižovat. Členové představenstva, jednající s péčí řádného hospodáře, jsou navíc povinni předcházet nejen riziku v podobě trestní odpovědnosti společnosti, nýbrž i zajistit, aby se společnost nedopouštěla i správních deliktů, resp. aby ani jinak společnosti nevznikala v důsledku porušování právních předpisů nedůvodná újma.<sup>111</sup>

Moderní funkce *compliance* tudíž nezahrnuje pouze povinnost, aby společnosti, členové jejich volených orgánů, zaměstnanci či jiné osoby zastupující společnost dodržovali právní předpisy (princip legality).<sup>112</sup> Zahrnuje rovněž požadavek na existenci určité kvality nastavení vnitřního řízení a správy (*corporate governance*), která bude dodržování právních a jiných předpisů ze strany společnosti funkčně zajišťovat (*compliance management system*).<sup>113</sup> V rámci řádného řízení a správy společnosti tudíž předpokládá existenci vhodných organizačních opatření, jejichž

<sup>110</sup> Srov. Miller, G. P. The Compliance Function. In Gordon, J. N., Ringe, W-G. *The Oxford Handbook of Corporate Law and Governance*. Oxford: Oxford University Press, 2018, s. 981.

<sup>111</sup> Lasák, J., Szabó, J., Andreisová, L. Compliance Officer. In Schenková, K., Lasák, J. a kol. *Compliance v podnikové praxi*. Praha: C. H. Beck, 2017, s. 67–68.

<sup>112</sup> Srov. Miller, G. P. The Compliance Function. In Gordon, J. N., Ringe, W-G. *The Oxford Handbook of Corporate Law and Governance*. Oxford: Oxford University Press, 2018, s. 981; nebo Reichert, J., Ott, N. Die Zuständigkeit von Vorstand und Aufsichtsrat zur Aufklärung von Non Compliance in der AG. *Neue Zeitschrift Für Gesellschaftsrecht*. 2014, s. 241.

<sup>113</sup> Srov. Moosmayer, K., Grützner, T. Compliance & Investigations im Jahr 2025 – „Wirksame Compliance erfordert ganzheitliche Ansätze“. *CCZ*. 2021, s. 289.

účelem je adekvátní řízení *compliance* rizik (prevenci, detekci a odpovídající reakci na materializované projevy *non-compliance*).<sup>114</sup> Tuto v zásadě kontrolní roli (funkci) může v organizační struktuře společnosti plnit útvar, který je zpravidla nazýván „Útvarem (oddělením) *compliance*“ a jeho vedoucí pak *Compliance Officer* (nebo *Chief Compliance Officer*, tzv. CCO).<sup>115</sup>

Společnosti pravidelně shrnují hlavní zásady, postupy a závazná pravidla pro zajištění souladu činnosti společnosti s právními předpisy a jinými pravidly, k jejichž dodržování se společnost zavázala, a řízení *compliance* rizik v určitém vůdčím dokumentu (nazvaném například „Politika činnosti *compliance*“). Řízení *compliance* rizik útvarem *compliance* v rámci společnosti zpravidla zahrnuje:

- i. **Identifikaci *compliance* rizik**, která zohledňuje především nejružnější vnější a vnitřní faktory (právní a obecně regulatorní prostředí, sociální a environmentální aspekty uskutečňované podnikatelské činnosti, používané technologie, postavení společnosti na trhu a pravidla hospodářské soutěže, komplexnost organizační struktury společnosti a zavedené interní postupy, existující obchodní modely, povahu a rozsah obchodních vztahů se třetími stranami), požadavky a praxi třetích stran (především orgánů veřejné moci, ale i obchodních partnerů).
- ii. **Vyhodnocování a měření *compliance* rizik**, tedy průběžnou analýzu identifikovaných *compliance* rizik, jehož výstupem je zpravidla tzv. katalog identifikovaných *compliance* rizik doplněný o součin pravděpodobnosti výskytu a intenzity (negativního) dopadu identifikovaného *compliance* rizika. Jednou z funkcí *compliance* je tedy posuzování tzv. významnosti *compliance* rizik pro danou společnost.
- iii. **Plánování (strategie) v oblasti *compliance* rizik**. Na základě průběžného vyhodnocování identifikovaných rizik je součástí funkce *compliance* plánování v oblasti *compliance* rizik za účelem jejich mitigace a celkovému předcházení negativních důsledků, kterou jsou s materializací identifikovaných *compliance* rizik spojeny. Na plánování v oblasti *compliance* rizik následně zpravidla navazuje přijímání prevenčních, detekčních a reakčních opatření k řízení *compliance* rizik (např. plány na vydání etických kodexů, interní školení, vydávání či aktualizace související *compliance* dokumentace, případně navrhování způsobů řešení porušování zavedených *compliance* pravidel).
- iv. **Sledování (monitoring) a aktualizace katalogu *compliance* rizik**. *Compliance* není statickou funkcí společnosti. Z uvedeného důvodu je v rámci *compliance* nezbytné průběžně identifikovat změny rozsahu *compliance* rizik (včetně jejich významnosti) z hlediska změny povinností vyplývajících z právních předpisů či jiných pravidel, k jejichž dodržování se společnost zavázala (např. z hlediska

<sup>114</sup> Srov. Müller, F. Die Vielfalt der Compliance im öffentlichen Dienst. *öAT*. 2022, s. 1 a násl.

<sup>115</sup> Lasák, J., Sazbó, J., Andreisová, L. Compliance Officer. In Schenková, K., Lasák, J. a kol. *Compliance v podnikové praxi*. Praha: C. H. Beck, 2017, s. 66 a 68; nebo Miller, G. P. The Compliance Function. In Gordon, J. N., Ringe, W.-G. *The Oxford Handbook of Corporate Law and Governance*. Oxford: Oxford University Press, 2018, s. 988 a násl.

změn sankcí za porušení určitých pravidel, jimž společnost podléhá). Na základě této analýzy je současně funkcí *compliance* přinášet návrhy na nezbytné změny opatření řízení *compliance* rizik.

Úloha *compliance* ve společnosti je do jisté míry podobná úloze interního auditu s ohledem na jejich ověřovací a kontrolní činnosti. *Compliance* a interní audit používají obdobné analytické i hodnotící metody; zásadně se však odlišují v tom, že zatímco interní audit pracuje obvykle plánovaně a periodicky (dle zpracovaných plánů interního auditu) se zařazením *ad hoc* mimořádných auditů dle potřeby, *compliance* uskutečňuje též on-line monitoring nejrizikovějších procesů, včetně využívání namátkových kontrol. Zjištěné nedostatky pak útvar *compliance* sdílí s interním auditem, který zjištěným nedostatkům následně přizpůsobuje své plány interního auditu na další období. Spolupráce mezi interním auditem a *compliance* útvarem současně funguje i obráceně. Pokud z výsledků interního auditu vyvstane potřeba zařadit do určitého procesu uvnitř společnosti nástroje *compliance* s cílem mít určitá identifikovaná *compliance* rizika pod intenzivnější kontrolou, sdílí tyto poznatky interní audit s *compliance* oddělením, které pak zajišťuje nasazení vhodných opatření, jejichž účinnost může interní audit následně ověřovat.<sup>116</sup> To je ostatně jeden z důvodů, proč se útvary interního auditu a útvary *compliance* v některých společnostech koncentrují do jediného útvaru, jehož vedoucí může spolupráci funkce *compliance* a interního auditu koordinovat.

## **„Nevýkonná“ kontrola řádného řízení a správy akciové společnosti: kontrolní orgán**

Základním „nevýkonným“ organizačním nástrojem kontroly řízení a správy akciové společnosti je její kontrolní orgán, který má potenciál (z hlediska své blízkosti a možnosti obdržet veškeré informace o dění ve společnosti) být nejefektivnějším nástrojem kontroly a vnitřního řízení.<sup>117</sup> Existence kontrolního orgánu je v akciové společnosti odvislá od zvolené struktury vnitřního řízení.

### **(i) Dualistické uspořádání**

V rámci **dualistického uspořádání** akciové společnosti je dozorčí rada druhým obligatorně zřízovaným orgánem společnosti (vedle představenstva), jehož existence je základní organizační odlišností oproti monistickému systému vnitřního řízení. Zákon o obchodních korporacích vymezuje působnost dozorčí rady jednak v rámci úpravy dozorčí rady (§ 446 a násl. z. o. k.), dále pak ve zvláštních ustanoveních o akciové společnosti, v obecné části zákona o obchodních korporacích, popř.

<sup>116</sup> Lasák, J., Szabó, J., Andreisová, L. Compliance Officer. In Schenková, K., Lasák, J. a kol. *Compliance v podnikové praxi*. Praha: C. H. Beck, 2017, s. 68.

<sup>117</sup> Srov. Boot, A. W. A., Macey, J. R. Monitoring Corporate Performance: The Role of Objectivity, Proximity, and Adaptability in Corporate Governance. *Cornell L. Rev.* 2004, Vol. 89, s. 367.