

# Jak napsat užitečnou zprávu

---

22.5.2026

---

Zdeněk Roubal



**Kooperativa**

VIENNA INSURANCE GROUP

Pro život, jaký je

# Trocha statistiky na úvod

# Trocha statistiky

---

## Aktuárská zpráva Kooperativa pojišťovny **2019**

- › 124 stránek (*a hodně příloh*)
- › 47 584 slov
- › 325 809 znaků

## Aktuárská zpráva Kooperativa pojišťovny **2021**

- › 76 stránek (*a hodně příloh*)
- › 27 238 slov
- › 183 568 znaků

## Aktuárská zpráva Kooperativa pojišťovny **2023**

- › 65 stránek (*a hodně příloh*)
- › 24 060 slov
- › 159 487 znaků

# Trocha statistiky

---

**2024** - Kontrola ČNB a návrat k roku 2021 😊

Aktuárská zpráva Kooperativa pojišťovny **2025**

- › 84 stránek (*a hodně příloh*)
- › 30 097 slov
- › 201 616 znaků

# Příprava školení

# Jak jsem o tom přemýšlel bez AI?

---

- › **Obsah**
- › Zjištění komunikovat podle významnosti
- › Používám loňské formulace a texty tam, kde se nic významného nezměnilo
- › Rozmyslet úroveň detailu
- › Soustředit se na relevantní informace

Nejprve nálezy s vyšším ratingem, až následně ty s nižším

ALE: Pokud máme významný nález, může z něj plvnout závěr odlišný od loňského

Kdo je adresát? Jakou informaci potřebuje?

Pokud mluvím o rezervách, soustředit i závěr na jejich výši.

Komentář k cenovým opatřením nanejvýš následně, pokud vůbec.

# Jak jsem o tom přemýšlel bez AI?

---

- › Stylistika a jiné
  - › Concise writing
  - › Pozitivní formulace a výčty
  - › Dohoda stejných pravidel
  - › Čeština
  - › Nepřeskakovat mezi tématy – popsat jeden „řádek“ tabulky najednou

Jasná místo komplexní

*Není žádný nález k projednání pouze na*

Odrážky – obsahují sloveso, nebo jsou to hesla?

*Backtesting vypadá ok, ale předpoklady se mohou kvůli trendům lišit /*

*Předpoklady se mohou kvůli trendům lišit, ale backtesting vypadá ok.*

# Co mi připravil ChatGPT?

---

**Skripta (s „minimem“ námahy)**

**Základ pro prezentaci**

**Příklady**

# Report a jeho struktura

# Co je report?

---

**Report** = Stručný, cílený dokument s informacemi pro rozhodování.

## Hlavní je uživatel

- › Manažer/rozhodovatel:
  - › zajímá ho výsledek, doporučení, potřebná akce → pro něj je určeno Executive Summary (které je na začátku).
- › Odborník nebo analytik:
  - › potřebuje pochopit kontext, metodiku, data → čte celý report a závěr až na konci dává smysl.

# Jak zaujmout manažera?

---

## Pyramidová struktura

- › Začni s pointou (hlavní myšlenkou / závěrem)
  - › Podpoř to hlavními důvody nebo hlavními body
  - › Až potom přidávej detaily
- 
- › *„V business komunikaci by měly být nejdůležitější informace na začátku. To je princip tzv. inverzní pyramidy, běžně používaný v žurnalistice i manažerském psaní.“*


# Začni s pointou

---

## Čtenář by měl už po pár větách vědět:

- › Proč to čte
- › Co se stalo / co se má stát
- › Jaký je výsledek

 *Tento dokument shrnuje incident, který nastal 12. července 2025 a podrobně rozebírá...*

 *12. července došlo k 3hodinovému výpadku e-shopu kvůli selhání zálohování databáze. Doporučujeme zavést pravidelné testování záloh a automatické upozornění na neúspěšné backupy.*

# Podpoř to hlavními důvody nebo hlavními body

**Uved' 2–4 klíčové argumenty**, proč je to důležité / jak jsi k tomu došel.

- › Např. hlavní příčiny, klíčové důsledky, souvislosti.

**✗** Popsat všechno najednou v jedné nebo dvou větách se zohledněním všech možných vazeb mezi důvody, což vede na složité konstrukce, které žádný uživatel nedokáže rozklíčovat a vyhodnotit, aniž by nad sdělením musel dlouho a obtížně uvažovat a přemýšlet, co chtěl pisatel takhle dlouhým textem sdělit. 😊

**✓** Připravit stručná hesla, případně krátké věty. Osvědčují se mi odrážky. Každý z bodů může být rozveden samostatným odstavcem nebo kapitolou dále.

# Až potom přidávej detaily

---

**Kontext, analýzy, data, metodika, poznámky.**

- › Ideálně ve formě, kterou lze snadno přeskočit nebo si přečíst později.
- › Případně použij přílohy.

# Hierarchie informací

---

## ✓ Jasná struktura a hierarchie informací

- › Fakta → důvody → doporučení.
- › Každý odstavec by měl mít tuhle vnitřní logiku
- › Používej podnadpisy, odrážky, tabulky – pomáhají orientaci.
- › Od shrnutí k detailu.
- › Od strategického ke konkrétnímu.

## ✓ Typické rozdělení odstavce:

- › **Co se stalo** (*např. „EBITDA za Q2 dosáhla 5,3 mil. Kč, o 7 % pod plán.“*)
- › **Proč se to stalo** (*„Důvodem je nárůst personálních nákladů a nižší objem tržeb v retailu.“*)
- › **Dopad / doporučení** (*„Navrhujeme revizi mzdového rozpočtu a přehodnocení marketingové podpory v retailovém segmentu.“*)

# Klíčové principy pyramidální struktury

---

Princip	Vysvětlení
<b>BLUF</b> (Bottom Line Up Front)	Dej to nejdůležitější hned na začátek.
<b>Hierarchie informací</b>	Nejdřív odpověz na "co, proč", potom "jak, kde, kdo".
<b>Struktura v každé části</b>	I jednotlivé sekce reportu mohou mít vlastní pyramidu.
<b>Stručnost a logika</b>	Informace by na sebe měly navazovat logicky a plynule.

# Příklad mini-reportu podle pyramidy

---

## Shrnutí

- › Projekt migrace cloudové infrastruktury se zpozdil o 2 týdny kvůli problémům s kompatibilitou. Doporučujeme posílit testovací tým a aktualizovat plán migrace.

## Klíčové body

- › Kompatibilita s databází nebyla dostatečně ověřena v testovací fázi.
- › Vznikl dopad na nasazení aplikací v prostředí EU.
- › Tým navrhl změnu plánování i v rámci jiných migrací.

## Podrobnosti

- › Popis technických problémů ...
- › Harmonogram před a po změně ...
- › Reakce stakeholderů ...
- › Výstupy z interní retrospektivy ...

# Kdy použít pyramidovou strukturu?

---

## ✓ Ideální když:

- › Píšeš pro manažery nebo zaneprázdněné čtenáře
- › Chceš zvýšit šanci, že čtenář pochopí klíčové sdělení
- › Potřebuješ přesvědčit nebo obhájit návrh

## ✗ Méně vhodné:

- › V akademických textech (které mají „budovat“ argument od začátku)
- › Při hlubokých analýzách bez jednoznačného závěru

# Report a jazyk

# Concise writing

---

## ✓ Jasný, stručný, přesný

- › Vyhýbej se zbytečnému opisování a složitým konstrukcím.
- › Používej aktivní věty:
  - › *„Náklady vzrostly o 12 %“*,
  - › ✗ *„Došlo k nárůstu nákladů...“*
  - › ✗ *„Došlo ke změně nákladů o 12 % nahoru“*

# Jak by mohl vypadat „concise“ přístup

---

Naše zpráva je rozdělena do tří částí podle působnosti aktuárské funkce dané legislativou. První se zabývá technickými rezervami, druhá koncepcí upisování a třetí přiměřeností zajistných ujednání. V první je zhodnocena přiměřenost technických rezerv v režimu Solventnosti 2, ve druhém se díváme na upisovací politiku a její dopady a ve třetí se hodnotí, jak zajištění pomáhá v přechozích dvou oblastech.

Zpráva představuje závěry z činnosti aktuárské funkce v následujících oblastech

- › Technické rezervy podle SII
- › Koncepce upisování
- › Zajistná ujednání

# Jaký používat jazyk?

---

## ✓ **Jasnost**

- › Piš tak, aby si čtenář nemusel domýšlet, co jsi tím myslel.
- › Piš tak, aby ti porozuměl i čtenář bez předchozího kontextu.
- › Vyhýbej se nadbytečné odbornosti nebo metaforám, pokud nejsou nezbytné.

## ✓ **Stručnost**

- › Odstraňuj zbytečná slova a větné konstrukce v pasivu
- › Každé slovo by mělo mít funkci. Co nic nepřidává, pryč s tím.
- › Délka textu by měla odpovídat důležitosti sdělení
- › Slova jako „vzhledem k tomu, že“, „v podstatě“, „určitým způsobem“, „skutečnost, že“ apod. často jen natahují větu. Místo stylu působí zmatek.

# Jaký používat jazyk?

---

## ✓ Přesnost

- › Neříkej „výrazně vzrostl“, pokud neřekneš, o kolik.
- › *Nebo pokud nechceš záměrně něco skrýt (např. neznalost důvodu :-)*
- › ✗ Škodní poměr se zvýšil.
- › ✗ Škodní poměr se zvýšil, protože se zvýšila škodní frekvence.
- › ✓ Škodní poměr se zvýšil, protože *jsme pojistili „rizikovější“ portfolio. To je vidět...*

## ✓ Věcný

- › Neutrální tón, bez emocí
- › Popisuj fakta, čísla, důsledky – nikoli dojmy.
- › *„Profit marže byla o 8 % nižší než plán“*
- › ✗ *„Výsledek je zklamáním.“*

# Jaký používat jazyk?

---

## ✓ Aktivní

- › Preferuj přímé věty. Vyhýbej se pasivu a úřednickému stylu, pokud není účelný.
- › Následující formulace zní úřednicky, chladně a neosobně.
- › ✗ "bylo rozhodnuto",
- › ✗ "je třeba uvést",
- › ✗ "došlo k zahájení"
- › Pokud můžeš použít aktivní rod, udělej to. Aktivní věta je osobnější, přímočařejší a dává čtenáři pocit, že ví, kdo jedná.

## ✓ Standardizovaná terminologie

- › Využívej firemní nebo odvětvové zkratky a pojmy (např. OPEX, YoY, **PM2**), ale **vždy srozumitelně a konzistentně**.
- › ✗ Podklady 2. řádu?

# Shrnutí principů

---

Princip	Cíl
Jasně	Mluv lidsky, ne úředně. Klíčové sdělení dopředu
Stručně	Odstraň všechno, co nic neříká Děl věty a odstavce
Přesně	Buď konkrétní
Věcně	Uváděj informace, ne dojmy
Aktivně	Piš aktivním rodem, mluv přímo
Srozumitelně	Vol slova tak, aby jim čtenář rozuměl

**Další detaily**

# Číselné údaje

---

## ✓ Číselná data uváděj standardizovaně

- › Tisíce a miliony vždy stejně: buď „tis. Kč“ nebo „mil. Kč“, nikoli střídavě.
- › Používej desetinné čárky (CZ) nebo tečky (EN) podle jazyka dokumentu.
- › Zamyslí se nad počtem platných číslic v tabulkách
- › Důraz na klíčová sdělení. Zvýrazni podstatné odchylky (např. změny oproti plánu, trend, překročení nákladů).
- › **Ke každému klíčovému číselnému údaji by měl být stručný komentář nebo vysvětlení.**

# Jak popisovat grafy a tabulky?

---

## ✓ Celý graf musí být samovysvětlující

- › Co graf zobrazuje+jaké období (např. „*Vývoj tržeb podle segmentů, 2022–2025*“).
- › Osy musí mít jednotky, legenda nesmí chybět.
- › Popisky by měly být dostatečně velké, obzvláště při prezentování

## ✓ V textu vždy odkázat na graf/tabulku a okomentovat ji

- › Např. „Viz graf 2: Tržby meziročně vzrostly zejména v segmentu XYZ.“

## ✓ Vysvětli důvod, ne jen hodnotu

- › ✗ „*Graf ukazuje pokles tržeb.*“
- › ✓ „*Tržby poklesly o 15 % v důsledku nižší poptávky na trhu EU (viz graf 3).*“

**Jak to nedělat**

# Jak to nedělat

---

## ✘ Nejasná formulace a vágní pojmy

- › *„Některé náklady vzrostly...“* → Které? O kolik?

## ✘ Příliš technický nebo akademický jazyk

- › Vyvaruj se *„podle výpočtového modelu inferujeme, že...“* – místo toho napiš: *„Model predikuje pokles tržeb o 10 %.“* (ChatGPT) / nebo *očekává* (já 😊)

## ✘ Zbytečně dlouhé pasáže bez oddělení

- › Velké bloky textu ztěžují čtení
- ›  Používej odstavce, odrážky, tučně zvýrazněná klíčová slova.
- › *Tam, kde je čárka, jde udělat tečka.*
- › *Tam, kde je vysvětlení v závorce, jde udělat tečka / čárka / věta navazující za dokončením stávající*

# Jak to nedělat

---

## ✘ Bez kontextu

- › „Tržby byly 20 mil. Kč“ ... Oproti čemu? Je to dobré nebo ne?

## ✘ Bez závěru

- › „Náklady na energie stouply.“ ... A co s tím?

## ✘ Opakování informací obsažených jinde

- › V grafech / v příloze

## ✘ Psát do zprávy tvrzení, která neumím doložit

- › *Názor může být v komentáři*

## ✘ Řečnické otázky nebo ironie

- › Zpráva není prezentace ani komentář na poradě

## ✘ Nekonzistentní číslování a formátování

- › Např. 1.5 mil. Kč vs. 1 500 tis. Kč vs. 1,5 mil Kč – zmatečné.

# Concise writing v praxi

# Příklady

---

## Původní

Na základě validačních zjištění z poslední AFR se v loňském roce provedlo několik **opatření**. Detailní popisy zjištění a **opatření** jsou v příslušných kapitolách 2.6.3 a 2.7.3. AF považuje provedená **opatření** za dostatečná pro nápravu validačních nálezů z loňské AFR.

# Příklady

---

## Původní

Na základě validačních zjištění z poslední AFR se v loňském roce provedlo několik **opatření**. Detailní popisy zjištění a **opatření** jsou v příslušných kapitolách 2.6.3 a 2.7.3. AF považuje provedená **opatření** za dostatečná pro nápravu validačních nálezů z loňské AFR.

## Upravené

Na základě validačních zjištění z poslední AFR se během 2025 provedlo několik **opatření** popsanych v 2.6.3 a 2.7.3. **Opatření** k významným zjištěním z loňské AFR byla provedena v rozsahu, který dostatečně snížil jejich možný dopad. Z toho důvodu považuje AF provedená **opatření** za dostatečná.

# Příklady

---

## Původní

Na základě validačních zjištění z poslední AFR se v loňském roce provedlo několik **opatření**. Detailní popisy zjištění a **opatření** jsou v příslušných kapitolách 2.6.3 a 2.7.3. AF považuje provedená **opatření** za dostatečná pro nápravu validačních nálezů z loňské AFR.

## Upravené

Na základě validačních zjištění z poslední AFR se během 2025 provedlo několik **opatření** popsanych v 2.6.3 a 2.7.3. **Opatření** k významným zjištěním z loňské AFR byla provedena v rozsahu, který dostatečně snížil jejich možný dopad. Z toho důvodu považuje AF provedená **opatření** za dostatečná.

## Finální

**Opatření** k významným zjištěním z loňské AFR byla provedena v rozsahu, který omezil jejich možný dopad. Z toho důvodu považuje AF **opatření** provedená v letošním roce za dostatečná. Detaily k provedeným **opatřením** jsou popsány v 2.6.3 a 2.7.3.

# Příklady

---

## Finální

**Opatření** k významným zjištěním z loňské AFR byla provedena v rozsahu, který omezil jejich možný dopad. Z toho důvodu považuje AF **opatření** provedená v letošním roce za dostatečná. Detaily k provedeným **opatřením** jsou popsány v 2.6.3 a 2.7.3.

# Příklady

---

## Lepší

**Opatření** k významným zjištěním z loňské AFR byla provedena v rozsahu, který omezil jejich možný dopad. Z toho důvodu je považuje AF za dostatečná. Detaily jsou popsány v 2.6.3 a 2.7.3.

# Vložená slova

# Zarámujeme si ...

---

V rámci / rámec .... 70x

V rámci validací = Při validacích

V rámci procesu = V procesu

V rámci zpětného ověření = Při zpětném ověření

V rámci dokumentace = V dokumentaci

V rámci SII = V SII / Podle SII

V rámci metodiky = V metodice

....

# Platné číslice v tabulkách

# Oni to snesou...

---

	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>	<b>A6</b>
X1	179 171	78 165	224 661	66 240	-245 489	-30 096
X2	644 225	1 701 300	533 436	1 650 745	110 735	110 578
X3	1 978 366	4 256 252	148 559	4 903 707	241 807	184 545
X4	1 789 429	1 666 941	1 401 057	1 322 678	-195 627	262 263

# Oni to snesou...

---

	A1	A2	A3	A4	A5	A6
X1	179,1	78,1	224,6	66,2	-245,4	-30,0
X2	644,2	1 701,3	533,4	1 650,7	110,7	110,5
X3	1 978,3	4 256,2	148,5	4 903,7	241,8	184,5
X4	1 789,4	1 666,9	1 401,0	1 322,6	-195,6	262,2

# Oni to snesou...

---

	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>	<b>A6</b>
X1	179	78	224	66	-245	-30
X2	644	1 701	533	1 650	110	110
X3	1 978	4 256	148	4 903	241	184
X4	1 789	1 666	1 401	1 322	-195	262

# Oni to snesou...

---

	A1	A2	A3	A4	A5	A6
X1	179	78	224	66	-245	<b>-30</b>
X2	644	1 701	533	1 650	110	<b>110</b>
X3	1 978	4 256	148	4 903	241	<b>184</b>
X4	1 789	1 666	1 401	1 322	-195	<b>262</b>

# Oni to snesou...

---

	A1	A2	A3	A4	A5	A6
X1	0,2	0,1	0,2	0,1	-0,2	<b>-0,03</b>
X2	0,6	1,7	0,5	1,7	0,1	<b>0,1</b>
X3	2,0	4,3	0,1	4,9	0,2	<b>0,2</b>
X4	1,8	1,7	1,4	1,3	-0,2	<b>0,3</b>

# Redukce vět

# Příklad

---

Insurers should start with a gap analysis to identify data currently available and gaps against data needs.

Some insurers are planning to perform a so called „QRT dry run“ to assess their readiness for SII reporting.

The QRT dry run is a useful tool for identifying data gaps.

However, if performed manually, it is important to test, whether the insurer would be able to collate the reports within the required timeline.

- › Opakování slov (insurers)
- › Opakování informací (identify data gaps)
- › Složité konstrukce (pasiv, obecné „vsuvky“ – *so called*)

# Příklad

---

Insurers should start with a gap analysis to identify data currently available and gaps against data needs.

Some insurers are planning to perform a so called „QRT dry run“ to assess their readiness for SII reporting.

The QRT dry run is a useful tool for identifying data gaps.

However, if performed manually, it is important to test, whether the insurer would be able to collate the reports within the required timeline.

# Příklad

---

Insurers should start with a gap analysis to **compare** data currently available against data **requirements**.

Some insurers are planning to perform a so called „QRT dry run“ to assess their readiness for SII reporting.

The QRT dry run is a useful tool for identifying data gaps.

However, if performed manually, it is important to test, whether the insurer would be able to collate the reports within the required timeline.

# Příklad

---

Insurers should start with a gap analysis to **compare** data currently available against data **requirements**.

Some **of them plan to use** readiness for SII reporting.

„QRT dry run“ to assess their

The QRT dry run is a useful tool for identifying data gaps.

However, if performed manually, it is important to test, whether the insurer would be able to collate the reports within the required timeline.

# Příklad

---

Insurers should start with a gap analysis to **compare** data currently available against data **requirements**.

Some **of them plan to use** readiness for SII reporting.

„QRT dry run“ to assess their

However, if performed manually, it is important to test, whether the insurer would be able to collate the reports within the required timeline.

# Příklad

---

Insurers should start with a gap analysis to **compare** data currently available against data **requirements**.

Some **of them plan to use** readiness for SII reporting.

„QRT dry run“ to assess their

However, if performed manually, the insurer **needs to assess its ability** to collate the reports within the required timeline.

# Zjednodušení jazyka – ukázka přemýšlení

# Původní vyjádření

---

Ve Společnosti odlišujeme druh storna formou konverze.

Pravděpodobnost konverze vykazuje trend v čase, kdy je možné pozorovat prvotní nárůst po spuštění daného typu konverzí a poté postupný útlum. Ve stanovených pravděpodobnostech je tento trend zohledněn.

# Odstraňujeme matematiku I

---

Ve Společnosti odlišujeme druh storna formou konverze.

Pravděpodobnost konverze vykazuje **trend v čase**, kdy je možné pozorovat prvotní nárůst po spuštění daného typu konverzí a poté postupný útlum. **Ve stanovených pravděpodobnostech je tento trend zohledněn.**

# Odstraňujeme matematiku I

---

Ve Společnosti odlišujeme druh storna formou konverze.

U pravděpodobnosti konverze došlo k jejímu celkovému navýšení v prvních letech života smlouvy a zpomalení poklesu její hladiny během trvání smlouvy.

# Odstraňujeme matematiku II

---

Ve Společnosti odlišujeme druh storna formou konverze.

U **pravděpodobnosti** konverze došlo k jejímu celkovému navýšení v prvních letech života smlouvy a zpomalení poklesu **její hladiny** během trvání smlouvy.

# Odstraňujeme matematiku II

---

Ve Společnosti odlišujeme druh storna formou konverze.

Ke konverzím dochází nejvíce po spuštění nového produktu, do kterého je možné renovovat, následně dochází k postupnému útlumu tohoto efektu.

# Používáme známe pojmy

---

Ve Společnosti odlišujeme druh storna formou **konverze**.

Ke **konverzím** dochází nejvíce po spuštění nového produktu, do kterého je možné renovovat, následně dochází k postupnému útlumu tohoto efektu.

# Používáme známe pojmy

---

Ve Společnosti odlišujeme druh storna formou **renovace**.

K **renovacím** dochází nejvíce po spuštění nového produktu, do kterého je možné renovovat, následně dochází k postupnému útlumu tohoto efektu.

# Příklady

# Příklady

---

✘ Vzhledem k tomu, že projekt teprve nedávno začal, nebylo možné...

✔ Projekt začal nedávno, proto nebylo možné...

✘ Bylo provedeno zhodnocení výkonnosti daného systému s pozitivním závěrem s výjimkou některých speciálních případů, které zahrnují mimo jiné i ....

✔ *(Zhodnotili jsme výkonnost systému.)* Výkonnost splňuje očekávání kromě následujících případů: ...

✘ Tato zpráva se zabývá problematikou týkající se...

✔ Zpráva se zabývá...

✘ Učinili jsme kroky vedoucí k tomu, aby bylo dosaženo...

✔ Podnikli jsme kroky, abychom dosáhli ...

# Příklady

---

- Bylo identifikováno několik klíčových faktorů.
- Identifikovali jsme několik klíčových faktorů.
- Tato část zprávy slouží k tomu, aby shrnula...
- Tato část shrnuje...
- Z důvodu výše zmíněných skutečností...
- Proto...
- V rámci měsíčního hodnocení jsme došli k názoru, že...
- Měsíční hodnocení ukázalo, že...
- Je nutné upozornit na skutečnost, že...
- Je třeba upozornit, že...

**Co si odnést?**

# Co si odnést?

---

## ✓ **Pyramidová struktura**

- › BLUF
- › Začni s pointou
- › Hlavní důvody
- › Detaily
- › Hierarchie informací i v částech zprávy

## ✓ **Concise writing**

- › Jasně
- › Stručně
- › Přesně
- › Věcně
- › Srozumitelně

# Co si odnést?

---

- ✓ **Jsou zprávy, které svou užitečnost hledají**
  - › Příliš mnoho adresátů
  - › Široká témata
  - › Bez dopadu na KPIs