



PLÁNOVÁNÍ INTERNÍHO AUDITU



Obsah

1.	Úvod.....	3
2.	Regulatorní rámec.....	4
3.	Příprava plánování interního auditu.....	5
3.1.	Porozumění procesům řízení a správy orgánu veřejné správy, řízení rizik a řídicím a kontrolním procesům.....	5
3.2.	Audit Universe.....	5
3.3.	Hodnocení rizik auditovatelných jednotek.....	7
3.4.	Zohlednění zdrojů interního auditu	8
4.	Plány interního auditu.....	10
4.1.	Sestavování střednědobého plánu interního auditu	10
4.2.	Sestavování ročního plánu interního auditu	12
4.3.	Vyhodnocení plánů interního auditu	14
5.	Strategie interního auditu.....	15
5.1.	Vypracování a zavedení strategie interního auditu.....	15
5.2.	Vyhodnocování strategie interního auditu.....	17
6.	Přílohy	19



1. Úvod

Ministerstvo financí na základě ustanovení § 4 odst. 1 zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů, které s účinností od 1. 1. 2027 určuje, že je Ministerstvo financí ústředním orgánem státní správy pro řízení a kontrolu veřejných financí, vydává metodické doporučení k plánování interního auditu.

Povinnost plánování interního auditu vychází z ustanovení § 21 zákona č. 231/2025 Sb., o řízení a kontrole veřejných financí (dále jen „*zákon o řízení a kontrole veřejných financí*“), které útvaru interního auditu stanoví povinnost zpracovat na základě posouzení rizik střednědobý a roční plán interního auditu. Plánování interního auditu upravují také Globální standardy interního auditu (dále jen „*Globální standardy*“), zejména pak standardy principu 9 Plánujte strategicky, podle nichž se, v souladu s ustanovením § 20 zákona o řízení a kontrole veřejných financí, interní audit rovněž vykonává. Globální standardy byly vyhlášeny ve Sbírce zákonů sdělením Ministerstva financí č. 419/2025 Sb., o vyhlášení mezinárodních standardů interního auditu. Globální standardy v plném znění jsou dostupné v anglickém originále na [internetových stránkách Institutu interních auditorů](#) (IIA), a v českém překladu na [internetových stránkách Českého institutu interních auditorů](#) (ČIIA).

Plánování interního auditu je cyklický proces, který zahrnuje přípravnou, realizační a vyhodnocovací fázi, které se vzájemně prolínají. Cílem přípravné fáze je definovat a analyzovat všechny procesy, rizika a zdroje a na tomto základě sestavit vlastní plány. Plány interního auditu se následně realizují a vyhodnocují, přičemž se průběžně analyzují rizika a další okolnosti, které mohou být důvodem průběžné aktualizace plánů. Metodický pokyn zohledňuje i dalších oblastí s přesahem do plánování, jako je tvorba strategie interního auditu, komunikace se zainteresovanými osobami nebo zajišťování a zvyšování kvality interního auditu.

Cílem tohoto metodického pokynu je poskytnout útvarům interního auditu v orgánech veřejné správy základní východiska, zásady a postupy pro plánování interního auditu a s plánováním spojeným posouzením rizik, jež reflektují požadavky zákona o řízení a kontrole veřejných financí a Globálních standardů. Pro plánování interního auditu neexistuje univerzální postup, který by mohly plošně uplatnit všechny orgány veřejné správy. Vždy je třeba zohledňovat jedinečnost každé organizace, její velikost, strukturu a cíle a přizpůsobit proces plánování velikosti útvaru interního auditu a auditní vyspělosti celé organizace.



2. Regulatorní rámec

Zákon o řízení a kontrole veřejných financí upravuje plánování interního auditu ustanovením § 21, kterým se nastavují některé základní parametry. Útvar interního auditu musí na základě posouzení rizik zpracovávat roční a střednědobý plán interního auditu, který musí být minimálně tříletý. Plány a jejich aktualizace schvaluje vedoucí orgánu veřejné správy a musí se projednávat s výborem pro audit u těch orgánů veřejné správy, u nichž je výbor pro audit zřízen. Informace o plnění střednědobého a ročního plánu interního auditu musí být obsahem zprávy o výsledcích interního auditu, která se předkládá podle ustanovení § 28 zákona o řízení a kontrole veřejných financí. V ostatním se plánování interního auditu řídí Globálními standardy.

Plánování je v Globálních standardech upraveno zejména ve standardech principu 9 Plánujte strategicky, který obsahuje:

- standard 9.1 Porozumění procesům řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicím a kontrolním procesům,
- standard 9.2 Strategie interního auditu,
- standard 9.3 Metodiky,
- standard 9.4 Plán interního auditu a
- standard 9.5 Koordinace a možnost se spolehnout.

Dalšími standardy, které je nezbytné znát a řídit se jimi při plánování interního auditu jsou, kromě standardů principu 9, také standardy principu 10 Řiďte zdroje, které vyžadují účinné získávání a rozvržení finančních, lidských a technologických zdrojů za účelem naplňování strategie a plánů interního auditu. Důležitá je rovněž komunikace, která je ve vztahu k plánování interního auditu upravena hned v několika dalších standardech, jmenovitě ve standardech 6.3, 8.1, 11.1 a 11.3. V procesu plánování se předpokládá rovněž znalost a dodržování standardů etiky a profesionality, zejména pak princip zachování objektivity, a dalších standardů týkajících se zajišťování a zvyšování kvality interního auditu nebo dokumentace.



3. Příprava plánování interního auditu

3.1. Porozumění procesům řízení a správy orgánu veřejné správy, řízení rizik a řídicím a kontrolním procesům

Prvním předpokladem efektivního plánování interního auditu vedoucím útvaru interního auditu je porozumění procesům řízení a správy, řízení rizik a řídicím a kontrolním procesům orgánu veřejné správy. Požadavky na to, co vše musí vedoucí útvaru interního auditu brát v úvahu při shromažďování a vyhodnocování informací, jsou definovány ve standardu 9.1 Globálních standardů. Zdroje informací zahrnují rozhovory s vedoucím orgánu veřejné správy a vrcholovým vedením, posuzování zápisů z jednání a prezentací vedení orgánu veřejné správy, komunikaci a pracovní dokumenty ze zakázek interního auditu a hodnocení a zprávy vypracované jinými poskytovateli ujišťovacích a poradenských služeb. Základem je dobrá znalost právních a vnitřních předpisů týkajících se této oblasti a vůbec oblasti činnosti orgánu veřejné správy, a také mezinárodně uznávaných rámců a modelů, které představují dobrou praxi v oblastech řízení a správy organizace a řízení rizik¹. Dalšími zdroji informací jsou hodnocení rizik prováděná v rámci orgánu veřejné správy, ale také schválené strategie a politiky a další obdobné řídicí dokumenty na úrovni orgánu veřejné správy nebo jednotlivých organizačních útvarů.

Jasnější představu o procesech řízení a správy, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesech si vedoucí útvaru interního auditu často dotvoří až při diskusích s osobami, které mají klíčovou úlohu v těchto oblastech. To jsou vždy vedoucí orgánu veřejné správy a vrcholové vedení, ale zpravidla také vedoucí pracovníci, kteří mají odpovědnost za řízení rizik, compliance nebo řízení lidských zdrojů. Důležité je také zohlednit, že porozumění procesům a rizikům v orgánu veřejné správy není jednorázová záležitost, ale kontinuální proces, který se mění podle toho, jak se mění vnější a vnitřní okolnosti nebo lidé. Porozumění procesům řízení a správy orgánu veřejné správy, řízení rizik a řídicím a kontrolním procesům by také nemělo zůstat výsadou pouze vedoucího útvaru interního auditu. Je to základem práce všech interních auditorů a vedoucí útvaru interního auditu by měl dbát o to, aby se všichni interní auditoři v těchto oblastech dobře orientovali.

Důkladná znalost procesů řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů umožňuje vedoucímu útvaru interního auditu identifikovat a upřednostnit příležitosti k poskytování služeb interního auditu, které mohou zvýšit efektivitu orgánu veřejné správy.

3.2. Audit Universe

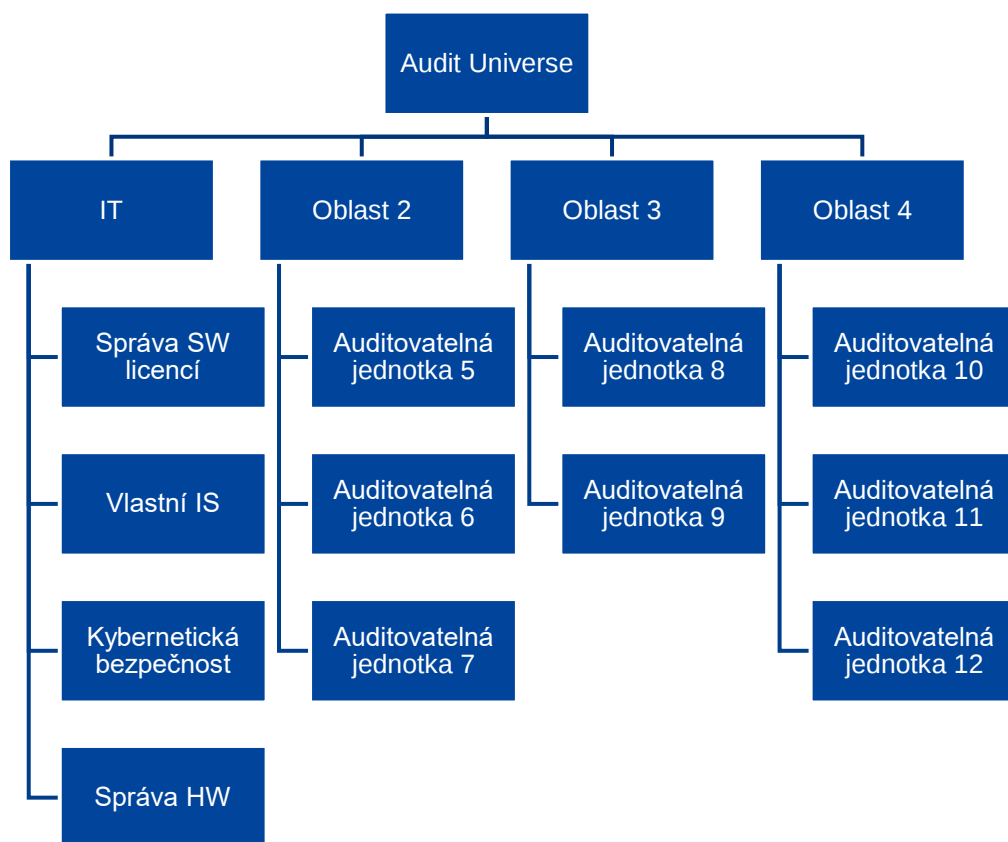
Audit Universe neboli auditní prostor je ustálený pojem pro sestavení seznamu nebo katalogu potenciálně auditovatelných jednotek v rámci orgánu veřejné správy tak, aby došlo k usnadnění identifikace a hodnocení rizik. Auditní prostor je nejužitečnější, pokud vychází z pochopení cílů a strategických iniciativ společnosti a je v souladu se strukturou společnosti nebo rámcem jejích rizik. Auditovatelné jednotky mohou zahrnovat podřízené organizace, procesy, programy, rizikové oblasti, projekty nebo systémy. Vedoucí útvaru interního auditu může propojit tyto auditovatelné jednotky s klíčovými riziky v rámci přípravy na komplexní vyhodnocení rizik a určení, do jaké míry je ujištěním pokryta celá společnost. Tento proces umožňuje vedoucímu útvaru interního auditu stanovit priority rizik, které mají být dále hodnoceny během zakázek interního auditu.

¹ Např. integrovaný rámec vnitřní kontroly COSO, který je podkladem také pro metodický pokyn CHJ č. 17 ([Metodický pokyn CHJ č. 17 – Audit vnitřního kontrolního systému v orgánech veřejné správy](#)).



Neexistuje jenom jediný způsob, jak vymezit auditní prostor. Vždy záleží na mnoha okolnostech, jako je velikost organizace, jaká je její struktura nebo jaká je vyspělost řízení a správy organizace. Má-li např. organizace zmapovány a popsány všechny procesy a dobře řízená jejich rizika, je vhodné auditní prostor organizovat podle těchto procesů. V podmínkách veřejné správy se častěji bude vycházet z organizační struktury orgánu veřejné správy, případně nějaké kombinace mezi organizační strukturou a procesy nebo systémy. Při uspořádávání auditovatelných jednotek do auditního prostoru by interní auditoři měli vždy začít s pochopením toho, jak organizace vnímá a kategorizuje své činnosti, rizika a kontroly a jak získává ujištění o svých procesech správy a řízení rizik a kontroly. Použití struktury, která nejvíce odpovídá přístupu managementu, maximalizuje koordinaci a spolupráci mezi interním auditem a dalšími interními poskytovateli ujišťovacích a poradenských služeb (compliance, kybernetická bezpečnost, koordinátor rizik, vnitřní inspekce atp.). Pokud má orgán veřejné správy zaveden efektivní proces řízení rizik, vychází se při sestavování auditního prostoru také z výstupů řízení rizik organizace, které vedoucí útvaru interního auditu průběžně aktualizuje na základě vlastního hodnocení rizik a nových informací.

Pro větší přehlednost, zejména u větších organizací, je vhodné auditovatelné jednotky kategorizovat do oblastí, jako např. hlavní činnosti, podpůrné činnosti, podřízené organizace, IT nebo nákup zboží a služeb. Auditní prostor musí pokrývat všechny činnosti orgánu veřejné správy a o tom by se měl vedoucí útvaru interního auditu také bezpečně ujistit, např. porovnáním s organizačním řádem. Pro zpracování a dokumentaci auditního prostoru i pro následné vyhodnocení rizik lze využít tabulkový procesor (např. MS Excel). Ideálním výstupem této fáze je přehled auditovatelných jednotek, který pokrývá všechny činnosti a procesy orgánu veřejné správy, organizovaný do logicky uspořádaných oblastí. Příklad struktury Audit Universe znázorňuje následující schéma:





Auditovatelné jednotky by měly být srovnatelné svým rozsahem a přizpůsobené velikosti organizace i kapacitám útvaru interního auditu. Auditovatelné jednotky se mohou měnit i v průběhu hodnocení rizik auditovatelných jednotek, z něhož může vyplynout, že jejich rozsah nebo velikost nebyly dobře odhadnuty. Dobře organizovaný auditní prostor zvyšuje pravděpodobnost, že hodnocení rizik a plány interního auditu budou pro organizaci přinášet maximální přidanou hodnotu. Organizace auditního prostoru je kontinuální proces, který musí zohledňovat změny v organizaci i ve vyhodnocování rizik. Je proto vhodné podle potřeby, minimálně ve střednědobém horizontu, provádět jeho aktualizaci.

3.3. Hodnocení rizik auditovatelných jednotek

Dalším krokem je vyhodnocení úrovně rizik auditovatelných jednotek. Při identifikaci a vyhodnocení rizik lze postupovat více způsoby a lze k tomu využít standardní postupy a metodiky (např. [Metodický pokyn CHJ č. 2](#) nebo [Metodický pokyn CHJ. č. 11](#)). Interní auditoři zpravidla budou vycházet z hodnocení rizik za orgán veřejné správy, pokud jsou na jeho úrovni rizika řízena. Nemůže to ale pro hodnocení rizik auditovatelných jednotek být jediný zdroj. Interní auditoři vycházejí také ze svého hodnocení rizik na základě realizovaných interních auditů a dalších hodnocení interních a externích poskytovatelů ujišťovacích nebo poradenských služeb. Zohledňují také informace, které získali v souvislosti s porozuměním řídicích a kontrolních procesů orgánu veřejné správy a při rozhovorech s vedením a vedoucími pracovníky.

K zajištění spolehlivosti a konzistence v celé organizaci při identifikaci, komunikaci a analýze rizik a procesů řízení rizik je vhodné rizika kategorizovat. Jsou-li kategorie rizik používána v rámci organizace, měli by interní auditoři své kategorie rizik sladit s organizací. Kategorie musí být relevantní pro daný orgán veřejné správy, ale pro většinu z nich lze rizika kategorizovat zejména do strategických, provozních, finančních rizik a rizik nedodržování předpisů (compliance).

Identifikace rizik jednotlivých auditovatelných oblastí pak probíhá podle jednotlivých kategorií s využitím rizik identifikovaných při řízení rizik celé organizace, případně ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci příslušných organizačních útvarů, a to zpravidla nějakou kreativní metodou jako je brainstorming. Takto identifikovaná rizika se vyhodnotí.

Hodnocení rizik může být prováděno více způsoby, obvykle se ale významnost posuzuje z hlediska dopadu a pravděpodobnosti, a to na stupnici od 1 do 5. Kritéria pro jednotlivé stupně dopadu i pravděpodobnosti by měla být dopředu specifikována, a to ideálně pro každou kategorii rizik zvlášť, protože každá kategorie má minimálně jinak specifikované dopady. Významnost je součinem hodnocení dopadu a pravděpodobnosti a může se pohybovat na stupnici od 1 do 25.

Útvary interního auditu s vyšší úrovní auditní vyspělosti vyhodnocují nejen pravděpodobnost a dopad identifikovaných rizik, ale také úroveň inherentního rizika² a účinnost zavedených řídicích a kontrolních mechanismů. Při tom se postupuje tak, že se nejdříve vyhodnotí identifikovaná rizika, jako inherentní, tedy pouze jako kombinace vnitřních a vnějších faktorů, která existuje bez jakýchkoliv manažerských opatření a kontrolních mechanismů. Následně se vyhodnotí efektivita aktuálně zavedených řídicích a kontrolních mechanismů a jejich dopad na významnost inherentního rizika. Zbytkové riziko je tedy ta část inherentního rizika, která zůstane po implementaci aktuálně zavedených řídicích a kontrolních mechanismů.

Hodnocení efektivity aktuálně zavedených řídicích a kontrolních mechanismů ke každému riziku vychází z internímu auditorovi známých skutečností a stejně jako při hodnocení rizik do značné míry závisí na jeho odborném úsudku a zkušenostech. I při hodnocení efektivity řídicích a kontrolních

² Inherentní riziko je úroveň rizika, která existuje přirozeně a před aplikací jakýchkoliv řídicích a kontrolních mechanismů.



mechanismů je namíste postupovat systematicky a sestavit stupnici efektivity kontrol a specifikovat popis jednotlivých stupňů³ a zároveň nastavit i mechanismus, o kolik vyhodnocený stupeň efektivity řídicích a kontrolních mechanismů snižuje významnost inherentního rizika. Takové hodnocení rizik může být značně rozsáhlé a není-li k dispozici specializovaný software k řízení rizik, je opět potřeba k jeho provedení a k dokumentaci využít vhodný nástroj, např. MS Excel.

V případě, že je v organizaci identifikováno velké množství rizik pro každou auditovatelnou jednotku, může být efektivnější vyhodnocovat jednotlivá rizika související s auditovatelnou jednotkou agregovaně, vždy za kategorií rizik. Celkové vyhodnocení rizikovitosti auditovatelné jednotky pak bude průměr významnosti všech rizik nebo všech definovaných kategorií rizik identifikovaných k auditovatelné jednotce. Tím bude dosaženo vyhodnocení rizikovitosti se zohledněním všech aspektů fungování organizace a auditovatelné jednotky tak budou vyhodnoceny konzistentně a srovnatelně z pohledu celé organizace.

Příklad šablony pro hodnocení rizik auditovatelných jednotek je uveden v příloze č. 1. Pokud útvar interního auditu využívá pouze hodnocení pravděpodobnosti vzniku rizika a jeho dopadu a nepracuje s inherentním rizikem ani s efektivitou řídicích a kontrolních mechanismů, musí šablonu hodnocení odpovídajícím způsobem upravit.

Auditní prostor i hodnocení rizik jednotlivých auditovatelných oblastí musí být pravidelně aktualizovány, protože interní nebo externí změny budou přinášet i nová rizika. Aktualizace by měly být zváženy minimálně vždy, když se změní struktura nebo strategie orgánu veřejné správy, dojde k legislativním změnám, zavedou se nové informační technologie, nebo když organizace zaznamená problémy s výkonností.

3.4. Zohlednění zdrojů interního auditu

Vedoucí útvaru interního auditu musí řídit zdroje za účelem realizace strategie útvaru interního auditu a naplňování jeho plánů a mandátu. Za řízení zdrojů lze považovat získávání a rozvržení finančních, lidských a technologických zdrojů. Pro potřeby plánování interního auditu je podstatné především rozvržení dostupných zdrojů. Jak postupovat při nedostatečných zdrojích lze dohledat v principu 10 Globálních standardů a zejména ve standardu 8.2 Zdroje.

Pro plánování interního auditu v převažujících podmínkách veřejné správy rozvrhuje vedoucí útvaru interního auditu především lidské zdroje. K tomu potřebuje identifikovat, resp. odhadnout rozsah plánovaných zakázek a dovednosti a čas potřebný k jejich provedení. To lze určit podle povahy a složitosti každé zakázky, zdrojů vynaložených na srovnatelné zakázky provedené dříve a doby, která uplynula od posledního auditu dané činnosti. Vedoucí útvaru interního auditu potřebuje také znát kompetence interních auditorů v rámci útvaru interního auditu. Musí tedy pravidelně analyzovat a evidovat kombinaci znalostí, dovedností a schopností interních auditorů, aby je mohl sladit s požadavky na dovednosti k provádění plánovaných zakázek. Pokud v rámci útvaru interního auditu potřebné kompetence chybí, může je vedoucí útvaru interního auditu zajistit formou cíleného vzdělávání interních auditorů nebo se může rozhodnout pro částečný outsourcing prací na zakázkách v podobě přizvané osoby.

Vedoucí útvaru interního auditu musí dále také koordinovat plány interního auditu s interními a externími poskytovateli ujišťovacích a poradenských služeb a zvážit spoléhání se na jejich práci (standard 9.5

³ Stupnice může obsahovat 3 až 5 stupňů, které budou hodnotit efektivitu řídicích a kontrolních mechanismů (např. neadekvátní, částečně adekvátní, adekvátní). Ke každému stupni může být přiřazeno procento, o kolik nastavené kontroly snižují významnost inherentního rizika.



Koordinace a možnost se spolehnout). Cílem je zabránit duplicitě a maximalizovat efektivitu poskytování ujišťovacích služeb v orgánu veřejné správy. Některé specifické cíle řízení rizik, jako je dodržování zákonů a dalších předpisů, přijatelné etické chování, kybernetická bezpečnost, udržitelnost nebo zajištění kvality mohou zajišťovat subjekty tzv. druhé linie obrany, jako jsou manažer compliance, manažer kybernetické bezpečnosti, manažer kvality, manažer řízení rizik, pověřenec GDPR, externí auditor nebo třeba Nejvyšší kontrolní úřad, má-li v daném orgánu veřejné správy plánovou kontrolní akci. Při spoléhání se na práci provedenou těmito jinými poskytovateli ověřovacích služeb zůstává vedoucí útvaru interního auditu nadále odpovědný za celkové závěry a měl by spolehlivost jejich ujištění pravidelně vyhodnocovat.



4. Plány interního auditu

4.1. Sestavování střednědobého plánu interního auditu

Povinnost zpracovat střednědobý plán interního auditu útvarem interního auditu vychází z ustanovení § 21 zákona o řízení a kontrole veřejných financí. Tato povinnost není ve veřejné správě novinkou, vyžadoval ji již zákon o finanční kontrole, takže každý orgán veřejné správy má nějaký svůj způsob, jak střednědobý plán zpracovává. Jsou-li postupy, které jsou v orgánu veřejné správy zavedené, funkční a nejsou-li v rozporu se zákonem o řízení a kontrole veřejných financí a Globálními standardy, není důvod je měnit. Níže uvedený postup je jednou z možností a může sloužit jako inspirace pro nastavení plánování v útvaru interního auditu.

Zákon o řízení a kontrole veřejných financí ke střednědobému plánu interního auditu říká pouze to, že musí být zpracován útvarem interního auditu na základě posouzení rizik a zpracovává se na období alespoň 3 let. Globální standardy (standard 9.4) střednědobý plán výslovně nepožadují, počítají pouze s vytvořením jednoho plánu interního auditu, který není časově specifikován. Požadavkem standardu 9.4 je, aby plán interního auditu podporoval dosažení cílů orgánu veřejné správy a byl založen na zdokumentovaném hodnocení strategií, cílů a rizik organizace, která vycházejí z podnětů od vedení orgánu a vlastních poznatků vedoucího útvaru interního auditu. Plán interního auditu musí

- brát v úvahu mandát interního auditu a celou škálu dohodnutých služeb interního auditu,
- specifikovat služby interního auditu, které podporují hodnocení a zlepšování procesů řízení a správy orgánu veřejné správy, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů,
- zvážit pokrytí řízení a správy informačních technologií, rizika podvodu, účinnosti programů společnosti v oblasti compliance a etiky a dalších vysoce rizikových oblastí,
- stanovit nezbytné lidské, finanční a technologické zdroje potřebné k dokončení plánu,
- být dynamický a včas aktualizovaný v reakci na změny ovlivňující činnost orgánu veřejné správy, rizika, operace, programy, systémy, řídicí a kontrolní mechanismy a kulturu organizace.

Základem pro sestavení střednědobého plánu je posouzení rizik a zohlednění znalosti prostředí orgánu veřejné správy, jak je popsáno v kapitole 3 tohoto metodického pokynu. Střednědobý plán může obsahovat konkrétní audity nebo poradenské zakázky na celé období, ale vzhledem k dlouhodobosti plánu a dynamičnosti prostředí i rizik je praktičtější variantou plánovat ověřování rizik v auditovatelných jednotkách, které jsou definovány a rizikově oceněny v rámci Audit Universe. V ideálním případě by střednědobý plán obsahoval všechny auditovatelné jednotky a interní audit by tak ve střednědobém horizontu poskytl ujišťovací nebo poradenské služby v rozsahu celé šíře mandátu interního auditu. To v praxi není reálné a naráží to na kapacitní možnosti útvaru interního auditu. Dovolují-li to ostatní okolnosti, lze kapacitní limity útvaru interního auditu zohlednit v délce časového období, na který je střednědobý plán zpracováván (např. 4 nebo 5 let). V praxi se zpravidla v plánu upřednostní rizikovější auditovatelné oblasti nebo se bude interní audit více spoléhat na jiné poskytovatele ujišťovacích nebo poradenských služeb. V případě, že nebude možné ve střednědobém plánu zohlednit poskytnutí ujištění u některých auditovatelných jednotek z rizikových oblastí⁴, mělo by to být ve střednědobém plánu

⁴ Rizikové oblasti vedoucí útvaru interního auditu definuje na základě vyhodnocení rizik, zpravidla se jedná o oblasti ICT, řízení rizik podvodu, compliance, etiky a další. Auditovatelné jednotky vyhodnocené jako nerizikové nebo s nízkou mírou rizik, které nejsou v plánu zohledněny, se ve střednědobém plánu nemusí uvádět.



uvedeno a zdůvodněno. Je-li důvodem omezení zdrojů, může tato část obsahovat i doporučení pro získání ujištění, např. formou cosourcingu nebo doplněním zdrojů.

Střednědobý plán může obsahovat například následující části:

■ manažerské shrnutí

Krátké shrnutí nebo přehled klíčových bodů plánu, včetně základního harmonogramu, nejvýznamnějších rizik a trendů.

■ metodologie

Popis zásad a postupů, které byly využity k vytvoření Audit Universe, posouzení rizik, koordinaci pokrytí ujišťovacími a poradenskými službami a personálnímu pokrytí plánu.

■ shrnutí posouzení rizik

Popis hodnocení rizik a jeho výsledků, které vysvětlují priority interního auditu. Stručně se může popsat analýza nebo shrnutí analýzy rizik auditovatelných jednotek a souvislosti mezi plánovanými zakázkami a nejvýznamnějšími riziky orgánu veřejné správy a jeho strategickými cíli. Může zde být uvedena tabulka hodnocení rizik auditovatelných oblastí nebo jeho grafické znázornění v mapě rizik a podíl auditovatelných oblastí pokrytých plánem.

■ zdroje interního auditu

Přehled zdrojů interního auditu potřebných k realizaci plánu. Obvykle je zahrnut počet hodin (dnů) práce interních auditorů potřebných k dokončení plánu auditu, shrnutí výsledků hodnocení dovedností a plán opatření k odstranění nedostatků v dovednostech (požadavky na vzdělávání). Vedoucí útvaru interního auditu může zohlednit i zdroje potřebné pro externí hodnocení kvality nebo cosourcing. Zdroje interního auditu by měly být dostatečné k naplnění mandátu interního auditu a dosažení plánu.

■ přehled zahrnutých auditovatelných oblastí a ostatních činností

Podrobnější přehled auditovatelných oblastí zahrnutých do střednědobého plánu, včetně předpokládaného typu zakázky (ujišťovací nebo poradenský), předběžného rozsahu (organizační útvar, cíle organizace nebo zakázek), předběžného harmonogramu (např. na čtvrtletí) a předpokládaný počet dní trvání. Zahrnutí auditovatelných oblastí může být stručně zdůvodněno se zohledněním hodnocení rizik, požadavků zainteresovaných osob či požadavků právních nebo vnitřních předpisů. V plánu musí být zohledněny i ostatní, neauditní činnosti, které útvar interního auditu na základě mandátu vykonává (např. následné veřejnosprávní kontroly). Plán může dále uvádět procento hodin, které budou vyhrazeny pro nepředvídané události a ad hoc požadavky. V této části mohou být také uvedeny auditovatelné oblasti, které by byly prověřeny, kdyby byly k dispozici dostatečné zdroje⁵ nebo kdyby nebyla využita rezerva na ad hoc požadavky.

■ přehled nezahrnutých auditovatelných oblastí a zdůvodnění

Podrobnější přehled rizikových auditovatelných oblastí nebo zakázek, které nebyly do plánu zahrnuty. Důvodem může být např. dostatečné pokrytí ostatními poskytovateli ujišťovacích nebo poradenských služeb nebo nedostatek zdrojů. V případě nedostatečnosti zdrojů zde může být i doporučení pro získání ujištění jiným způsobem. Zároveň se zde uvedou důvody nepřijatých

⁵ Tyto informace mohou vedoucímu orgánu veřejné správy a vrcholovému vedení pomoci posoudit dostatečnost zdrojů pro interní audit.



požadavků ze strany zainteresovaných osob, např. z důvodu protichůdných požadavků, nedostatku zdrojů, hodnocení rizik, krátké doby od posledního auditu apod.

■ strategie interního auditu

Shrnutí vize, strategických cílů a podpůrných iniciativ a úkolů, které ve střednědobém horizontu povedou k naplnění strategie interního auditu. Tato část se ve střednědobém plánu uvede v případě, že strategie není dokumentována v samostatném dokumentu a vedoucí útvaru interního auditu z nějakého důvodu chce strategii schválit vedoucím orgánu veřejné správy (např. kontrola čtyř očí u jednočlenných útvarů interního auditu). Blíže ke strategii interního auditu viz kapitola 4 tohoto pokynu.

Odpovědnost za sestavení střednědobého plánu interního auditu má vedoucí útvaru interního auditu. Ten musí plán také podle potřeby vyhodnocovat, revidovat a komunikovat s vedoucím orgánem veřejné správy a vrcholovým vedením. Potřeba revize střednědobého plánu vychází z dynamičnosti prostředí v orgánu veřejné správy a působení externích a interních vlivů. Vzhledem k existenci ročních plánů ale nemá smysl revidovat střednědobý plán častěji než jednou ročně, kdy se naopak předpokládá, že se ve střednědobém plánu zohlední všechny změny ovlivňující činnost orgánu veřejné správy, jako jsou změny rizik, operací, programů, systémů, řídicích a kontrolních mechanismů a kultury organizace. Střednědobý plán je možné koncipovat jako plán na pevně dané roky nebo jako plovoucí, tedy průběžně, po každém roce, sestavovat plán na celé zvolené období. Průběžné střednědobé plánování může být administrativně náročnější, ale může přinést útvaru interního auditu přidanou hodnotu lepšího vnímání ze strany zainteresovaných osob, které mohou ocenit systematický přístup a předvídavý pohled interního auditu. Střednědobý plán a jeho významné změny schvaluje vedoucí orgán veřejné správy. Příklad struktury střednědobého plánu viz příloha č. 3.

4.2. Sestavování ročního plánu interního auditu

Kromě střednědobého plánu požaduje zákon o řízení a kontrole veřejných financí po útvaru interního auditu zpracování také ročního plánu interního auditu. Roční plán vychází ze střednědobého plánu, přičemž se roční plány mohou podle potřeby odchylovat od původního střednědobého plánu tak, jak bude plán reflektovat dynamiku prostředí a podněty vedoucích zaměstnanců. Mělo by platit, že čím jsou oba plány kvalitněji zpracovány a zohledňují správně vyhodnocená rizika, míru vyzrálosti řídicích a kontrolních procesů v organizaci a očekávání vedení orgánu veřejné správy, tím bude třeba méně změn.

Stejně jako pro střednědobý plán i pro ten roční platí, že musí vycházet zejména z dokumentovaného posouzení strategií, cílů a zejména rizik orgánu veřejné správy, a staví tak na informacích získaných postupy uvedenými v kapitole 3 tohoto metodického pokynu. Základem ročního plánu je střednědobý plán na daný rok, který se blíže specifikuje co do cílů, rozsahu a použitých zdrojů k jednotlivým auditním zakázkám a dalším neauditním činnostem, a to na základě aktualizovaného posouzení rizik.

Roční plán interního auditu by měl obsahovat

- zdroje a hodiny (člověkodny) dostupné pro zakázky i jiné administrativní a neauditní činnosti nebo iniciativy zaměřené na zlepšení činnosti útvaru interního auditu,



- seznam navrhovaných zakázek s uvedením, zda se jedná o ujišťovací nebo poradenské zakázky a na jaké organizační útvary⁶ nebo cíle orgánu veřejné správy jsou zaměřeny, včetně odhadu potřebných zdrojů.
- stručné odůvodnění výběru každé navrhované zakázky, např. významnost rizika, témata a trendy v dané společnosti (tj. kořenová příčina), regulační požadavek nebo doba od poslední zakázky,
- účel (cíl) a předběžný rozsah každé navrhované zakázky,
- procento hodin (člověkodů) vyhrazených pro nepředvídané události a ad hoc požadavky,
- další soubor zakázek, které by byly provedeny, kdyby byly k dispozici dodatečné zdroje (může pomoci vedení orgánu veřejné správy posoudit dostatečnost zdrojů pro interní audit).

Plánování interního auditu vyžaduje, aby vedoucí útvaru interního auditu identifikoval lidské, finanční a technologické zdroje, které jsou nezbytné pro dosažení plánu. Zároveň musí vedoucí útvaru interního auditu dokázat správně odhadnout rozsah každé zakázky a dovednosti, čas a další zdroje, které jsou potřebné k jejímu provedení. Musí se také snažit zajistit, aby všechny zdroje byly vhodné, dostatečné a efektivně nasazené k dosažení schváleného plánu interního auditu. Nedostatek zdrojů nebo příležitosti k využití zdrojů ke zlepšení efektivity musí pravidelně vyhodnocovat a komunikovat s vedením orgánu veřejné správy. Všechny požadavky na řízení zdrojů vedoucím útvaru interního auditu jsou specifikovány v Principu 10 Říďte zdroje Globálních standardů.

V plánech interního auditu se nedostatek zdrojů zohlední zpravidla tím, že se do nich zařadí ujišťovací nebo poradenské zakázky, u nichž existují nejvýznamnější rizika. Vedoucí útvaru interního auditu by při tom měl zohledňovat i roli dalších poskytovatelů ujišťovacích či poradenských služeb, kteří se mohou zaměřit na specifické cíle řízení rizik, jako je dodržování zákonů, předpisů a přijatelné etické chování, interní kontrola, kybernetická bezpečnost a zajištění kvality. Platí při tom povinnost dodržovat požadavky standardu 9.5 Koordinace a možnost se spolehnout, tedy především analyzovat a zdůvodnit všechny možnosti spolehnout se.

Forma ročního plánu není v zákoně o řízení a kontrole veřejných financí ani v Globálních standardech blíže specifikována. Plán by měl být písemným dokumentem a měl by obsahovat všechny výše uvedené informace. Pro větší přehlednost je možné uvádět některé údaje v tabulkách, forma se ale může řídit potřebami a zvyklostmi v daném orgánu veřejné správy, přičemž konkrétní podoba může být vedoucím útvaru interního auditu zpracována v metodikách. Příklad, jak může být strukturován roční plán interního auditu je uveden v příloze č. 4.

Roční plán a jeho aktualizace schvaluje vedoucí orgánu veřejné správy, přičemž standardy požadují, aby byl plán interního auditu, včetně významných průběžných změn, s vedoucím orgánu veřejné správy a vrcholovým vedením projednán. Plán interního auditu se, v souladu s požadavky standardu 9.4, musí podle potřeby průběžně vyhodnocovat a revidovat, aby mohly být včas s vedením orgánu veřejné správy komunikovány zejména

- dopady případných omezení zdrojů na pokrytí rizik interním auditem,
- odůvodnění nezařazení ujišťovací zakázky ve vysoce rizikové oblasti nebo činnosti do plánu interního auditu,

⁶ Jedná se o organizační útvary, které jsou odpovědné za auditované činnosti nebo oblast.



- protichůdné požadavky na služby interního auditu mezi hlavními zainteresovanými subjekty, zejména požadavky s vysokou prioritou na základě nově vznikajících rizik a požadavky na nahrazení plánovaných ujišťovacích zakázek poradenskými zakázkami,
- omezení rozsahu nebo omezení přístupu k informacím.

4.3. Vyhodnocení plánů interního auditu

Vyhodnocení plánů interního auditu by mělo být součástí programu pro zajišťování a zvyšování kvality interního auditu a mělo by probíhat minimálně jednou ročně. Informace o plnění střednědobého a ročního plánu interního auditu musí být také obsahem roční zprávy o výsledcích interního auditu [§ 28 odst. 2 písm. b) zákona o řízení a kontrole veřejných financí]. Při vyhodnocování plánů interního auditu je možné posuzovat

- zda je plán plněn, včetně důvodů, pokud není plněn,
- zda je dodržován harmonogram a zdroje, včetně důvodů, pokud harmonogram nebo zdroje nejsou dodrženy,
- důvody změny plánu, tedy zda se jedná o objektivní změnu okolností nebo byla nesprávně vyhodnocena rizika,
- zohlednění operativních (ad hoc) zakázek nebo zařazení zakázek ze zásobníku,
- vyhodnocení dostatečnosti zdrojů, o dopadu nedostatečných zdrojů musí být informován vedoucí orgánu veřejné správy,
- plnění a potřebu přijetí dalších opatření k odstranění nedostatků nebo využití příležitostí ke zlepšení v souvislosti s plánováním interního auditu,
- potřebu aktualizace plánů, zpravidla při významných změnách souvisejících s významnými riziky nebo kritickými strategickými cíli orgánu veřejné správy. Kritéria pro změnu plánu by měla být dohodnuta s vedením orgánu veřejné správy a případně zohledněna v metodikách interního auditu.

Vyhodnocování plánů provádí vedoucí útvaru interního auditu, který také odpovídá za uvedení informace o plnění střednědobého a ročního plánu ve zprávě o výsledcích interního auditu. Vyhodnocování plánů interního auditu zpravidla není třeba samostatně dokumentovat, protože je dokumentováno, kromě zprávy o výsledcích interního auditu, případnými zavedenými opatřeními k odstranění nedostatků nebo využití příležitostí ke zlepšení nebo v rámci komunikace s vedoucím útvaru interního auditu.



5. Strategie interního auditu

5.1. Vypracování a zavedení strategie interního auditu

Strategie, na rozdíl od plánů interního auditu, které jsou zaměřeny na prostředí a procesy vně útvaru, je zaměřena na vlastní činnost útvaru interního auditu. Zákon o řízení a kontrole veřejných financí vypracování strategie útvaru interního auditu přímo nevyžaduje, jedná se ale o požadavek Globálních standardů. Standard 9.2 vedoucímu útvaru interního auditu ukládá povinnost vypracovat a zavést strategii, která podporuje strategické cíle a úspěch orgánu veřejné správy a je v souladu s očekáváními vedoucího tohoto orgánu, vrcholového vedení a dalších klíčových zainteresovaných subjektů. Strategie interního auditu je tedy plán činnosti útvaru interního auditu určený k dosažení dlouhodobého nebo celkového cíle vyjádřeného vizí a strategickými cíli.

Vize popisuje požadovaný budoucí stav útvaru interního auditu a udává směr, který pomůže útvaru interního auditu naplňovat jeho mandát. Vize konkrétního útvaru interního auditu by měla mít podobu jednoduchého popisu podoby ideálního nebo cílového stavu, kterého chce útvar svou strategií dosáhnout. Klíčové je, aby byla vize přiměřeně realistická a ve střednědobém horizontu dosažitelná a mohli se tak s ní ztotožnit všichni interní auditoři. Vize může být zaměřena na oblasti fungování interního auditu podle toho, čím chce sám útvar interního auditu přispět cílům orgánu veřejné správy a na základě očekávání zainteresovaných osob, zejména vedoucího orgánu veřejné správy a vrcholového vedení. Vize se bude lišit podle auditní vyspělosti daného útvaru interního auditu a orgánu veřejné správy.

■ Příklad použití v praxi

Vize útvaru interního auditu

Nově zřízený útvar interního auditu může mít vizi např. „*Být útvarem interního auditu, který bude vykonávat interní audit zcela v souladu s právními předpisy a Globálními standardy.*“ nebo „*Stát se proaktivním a důvěryhodným partnerem vedení orgánu veřejné správy, který výrazně zvyšuje efektivitu auditovaných činností.*“. Zavedený útvar interního auditu může mít vizi např. „*Pokrýt ve střednědobém horizontu ujišťovacími a poradenskými zakázkami všechny oblasti činnosti orgánu veřejné správy definované v Audit Universe.*“.

Aby byla vize a celá strategie skutečně aktuální a realizovatelná, musí vycházet z dobré znalosti prostředí daného orgánu veřejné správy, hodnocení rizik a očekávání zainteresovaných subjektů.

Další součástí strategie interního auditu jsou strategické cíle podporující vizi. Tyto cíle a k nim přiřazené úkoly nebo iniciativy by ideálně měly být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, smysluplné a časově vymezené. Strategické cíle interního auditu mohou být v zásadě zařazeny do tří oblastí.

■ role a pozice interního auditu

Posuzuje se, jakou má interní audit pozici a podporu v rámci orgánu veřejné správy, zda je respektovaným a důvěryhodným partnerem, zda má dostatečné zdroje pro naplňování svých cílů apod.

■ procesy interního auditu

Posuzuje se, zda jsou procesy interního auditu nastaveny správně tak, aby podporovaly plnění cílů organizace, zda jsou dostatečně flexibilní, zda jsou v plném souladu s právními předpisy a Globálními standardy, zda jsou dostatečně efektivní s využitím těch správných SW nástrojů apod.



■ interní auditoři

Posuzuje se, zda má útvar interního auditu správnou personální strategii, zda mají interní auditoři potřebné kompetence a dovednosti a vzdělávají se, zda jsou interní auditoři dostatečně motivováni apod.

Globální standardy k určení směrů, jak fungování interního auditu zlepšit, doporučují přistupovat s využitím např. SWOT analýzy, což je identifikace a analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb týkajících se útvaru interního auditu. Cílem SWOT analýzy je identifikovat klíčové interní a externí faktory, které jsou důležité pro dosažení strategie. Interními faktory jsou silné a slabé stránky specifické pro činnost interního auditu a externími faktory jsou příležitosti a hrozby, které pro činnost interního auditu představuje vnější prostředí. Externími faktory se při tom rozumí faktory uvnitř i vně orgánu veřejné správy (např. nová legislativa).

Mezi analyzované oblasti, které se mohou zohlednit ve SWOT analýze patří zejména:

- organizační struktura,
- požadavky na zdroje a jejich řízení,
- postupy a metodiky interního auditu,
- komunikace se zainteresovanými stranami,
- rozvoj a vzdělávání auditorů,
- koordinace s ostatními poskytovateli ujišťovacích a poradenských služeb,
- monitorování výkonu, zpětná vazba a hodnocení kvality,
- využití technologií a nástrojů.

Definici jednotlivých prvků SWOT analýzy útvaru interního auditu znázorňuje následující tabulka.

Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní charakteristiky útvaru interního auditu, které usnadňují naplňování strategie interního auditu (např. respekt a důvěryhodnost pro vedoucího orgánu veřejné správy).	Vnitřní charakteristiky útvaru interního auditu, které ztěžují naplňování strategie interního auditu (např. nekonzistentní komunikace se zainteresovanými stranami).
Příležitosti	Hrozby
Možnosti zaměřené vně útvaru interního auditu, které mohou zvýšit kvalitu nebo poptávku po ujišťovacích a poradenských službách útvaru interního auditu (např. zapojovat se do nových procesů včas, aby byly zavedeny účinné kontrolní mechanismy).	Možnosti působící vně útvaru interního auditu, které mohou snížit kvalitu nebo poptávku po ujišťovacích a poradenských službách útvaru interního auditu (např. zhoršení spolupráce managementu).



Podpůrné iniciativy⁷ a z nich plynoucí úkoly navazují na jednotlivé strategické cíle mohou zahrnovat např. příležitosti, jak pomoci interním auditorům rozvíjet jejich kompetence, zavedení a použití technologií, pokud zlepšují účinnost a efektivitu útvaru interního auditu, příležitosti ke zlepšení útvaru interního auditu a jeho fungování jako celku.

■ Příklad použití v praxi

Podpůrné iniciativy

Bude-li strategický cíl např. „Do 31. 12. 2027 zavést a realizovat plány rozvoje pro všechny interní auditory.“ Mohou jednotlivé úkoly být např. „Zhodnotit dovednosti a kompetence jednotlivých interních auditorů. Identifikovat potřebné vzdělávací iniciativy. Zajistit interní nebo externí školitele a zvolit optimální formu a čas rozvojových aktivit. Vyhodnotit efektivitu rozvojových aktivit a aktualizovat vzdělávací plány.“

Úkoly, které vyplynou z určených strategických cílů a podpůrných iniciativ, by měly být následně seřazeny podle priorit a měl by být stanoven časový rámec jejich splnění. Časový plán implementace opatření a úkolů plynoucích ze strategických cílů, podpůrných iniciativ a priorit interního auditu by měly splňovat požadavky standardu 12.2 Měření výkonu a mít parametry akčního plánu, aby bylo možné posoudit pokrok při dosahování cílů útvaru interního auditu a plnění jeho výkonových cílů.

Strategie musí být dokumentovaná. Může být vypracována jako samostatný dokument, případně může být součástí střednědobého plánu interního auditu. Úkoly a iniciativy nebo opatření, které jsou v rámci strategie definovány, jsou sledovány a posuzovány v rámci programu pro zajištění a zvyšování kvality interního auditu. Za vypracování a realizaci strategie je odpovědný vedoucí útvaru interního auditu, vedoucí orgánu veřejné správy tedy strategii neschvaluje, ale musí v ní být promítnuta jeho očekávání. Vedoucí orgánu veřejné správy ale schvaluje cíle související s výkonem útvaru interního auditu, pokud z vyhodnocení nějaké vyplynou (viz standard 8.3). Příklad šablony strategie interního auditu vypracované jako samostatný dokument je v příloze č. 2. Strategie by se také měla pravidelně aktualizovat, a to vždy, když dojde ke změnám, např. strategických cílů organizace, očekávání zainteresovaných subjektů, v personální oblasti apod.

5.2. Vyhodnocování strategie interního auditu

Strategii interního auditu musí vedoucí útvaru interního auditu pravidelně vyhodnocovat a komunikovat s vedoucím orgánem veřejné správy a vrcholovým vedením. Vyhodnocování strategie interního auditu je úzce spjato s realizací programu pro zajišťování a zvyšování kvality (viz [Metodický pokyn CHJ č. 20](#)), který musí mít vedoucí útvaru interního auditu vypracovaný podle standardu 8.3 Kvalita. Strategické cíle musejí vycházet mimo jiné z interních a externích hodnocení kvality, na jejichž základě se identifikují problémy a příležitosti ke zlepšení. Definování výkonových cílů je součástí programu pro zajišťování a zvyšování kvality, přičemž strategické cíle by měly všechny výkonové cíle zastřešovat. Globální standardy požadují pravidelné vyhodnocování strategie s vedoucím orgánem veřejné správy a vrcholovým vedením. Vhodnou komunikační platformou pro vyhodnocení strategie a plánů interního auditu i výsledků programu pro zajišťování a zvyšování kvality může být roční zpráva o výsledcích interního auditu, která obsahuje informace podle ustanovení § 28 odst. 2 zákona o řízení a kontrole veřejných financí. Důležitá je ale také zpětná vazba a podněty od vedení orgánu, které lze získat např. prostřednictvím diskuze nad roční zprávou o výsledcích interního auditu, případně jiným vhodným způsobem.

⁷ Podpůrné iniciativy mohou být např. nákup a integrace auditního SW, vytvoření a realizace nové komunikační strategie s vedením organizace, cílené odborné vzdělávání auditorů nebo úprava metodických postupů pro efektivnější řízení zakázek.



Obsahem vyhodnocování strategie interního auditu s vedoucím orgánu veřejné správy a vrcholovým vedením, může být

- posouzení pokroku při naplňování podpůrných iniciativ interního auditu a plnění s tím spojených opatření,
- vyhodnocení míry naplňování strategických cílů a mandátu interního auditu,
- vyhodnocení podpory strategických cílů orgánu veřejné správy a souladu s očekáváními klíčových zainteresovaných subjektů,
- vyhodnocení potřeby případné aktualizace strategie, tj. vize, strategických cílů, podpůrných iniciativ, případně validace měřítek výkonu a jejich hodnot.

Vyhodnocení strategie musí být samozřejmě dokumentováno, a to v rámci pravidelného sebehodnocení, případně jiným vhodným způsobem nastaveným v Programu pro zajišťování a zvyšování kvality interního auditu.



6. Přílohy

Příloha č. 1: Příklad šablony pro hodnocení rizik auditovatelných jednotek

Příloha č. 2: Příklad struktury střednědobého plánu interního auditu

Příloha č. 3: Příklad struktury ročního plánu interního auditu

Příloha č. 4: Příklad struktury strategie interního auditu

Příloha č. 5: Komunikace a dokumentace plánovacího procesu



Název: Metodický pokyn CHJ č. 31 – Plánování interního auditu

Autor: Ministerstvo financí, odbor Centrální harmonizační jednotka
Vydavatel: Ministerstvo financí, Letenská 15, 118 10 Praha 1
Vydání: první
Rok vydání: 2026
ISBN: ISBN 978-80-7586-118-4 (online)