Metodický pokyn CHJ č. 18

PŘÍRUČKA ZAČÍNAJÍCÍHO INTERNÍHO AUDITORA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Obsah

1. Úvod ... 3
2. Základy systému řízení a kontroly veřejných financí ... 4
3. Postavení a úloha interního auditu ... 6
4. Etika a profesionalita interního auditora ... 8
5. Řízení interního auditu ... 9
6. Proces interního auditu ... 11
6.1. Příprava interního auditu ... 11
6.1.1. Kroky fáze příprava interního auditu ... 12
6.1.2. Dokumenty fáze příprava interního auditu ... 13
6.2. Provádění interního auditu ... 15
6.2.1. Kroky fáze provádění interního auditu ... 15
6.2.2. Dokumenty fáze provádění interního auditu ... 16
6.3. Zpracování auditní zprávy ... 17
6.3.1. Kroky fáze zpracování auditní zprávy ... 17
6.3.2. Dokumenty fáze zpracování auditní zprávy ... 18
6.4. Sledování nápravných opatření ... 21
6.4.1. Kroky fáze sledování nápravných opatření ... 21
6.4.2. Dokumenty fáze sledování nápravných opatření ... 22
7. Komunikace a spolupráce interního auditu ... 23
8. Prvních 100 dnů nového interního auditora ... 24
9. Zdroje informací pro interního auditora ... 26
10. Závěr ... 28
11. Přílohy ... 29

1. Úvod

Tato metodická příručka je připravena Centrální harmonizační jednotkou Ministerstva financí České republiky jako podpůrný materiál pro osoby, které nově vykonávají činnost interního auditora ve veřejné správě. Jejím účelem je poskytnout základní orientaci v principech, pojmech a procesních postupech interního auditu. Příručka má sloužit jako praktický průvodce pro začínajícího interního auditora, který vstupuje do systému řízení a kontroly veřejných financí a potřebuje pochopit základní rámec své činnosti, své postavení v instituci a základní metodické přístupy k provádění interního auditu. Jeho cílem je především podpořit jednotné chápání základních principů interního auditu, sdílet doporučené přístupy a poskytnout začínajícím interním auditorům praktickou oporu při výkonu jejich profesní role.

Tento dokument není právně závazný a nezakládá žádná práva ani povinnosti pro orgány veřejné správy ani pro jejich zaměstnance. Současně nepředstavuje úplný a vyčerpávající přehled všech povinností, činností a odpovědností interního auditu. Zaměřuje se na základní principy, klíčové oblasti a praktické postupy nezbytné pro pochopení role a výkonu interního auditu ve veřejné správě.

Příručka je určena zejména pro:

- začínající interní auditory působící v orgánech veřejné správy (ministerstva, ústřední správní úřady, kraje, obce, příspěvkové organizace, veřejné výzkumné instituce apod.),
- vedoucí útvarů interního auditu, kteří přijímají nové kolegy a chtějí jim poskytnout základní metodické seznámení,
- a také pro ostatní pracovníky veřejné správy, kteří s interním auditem spolupracují nebo jeho výsledky využívají (např. vedoucí organizačních útvarů, řídicí pracovníci, zaměstnanci útvarů kontroly či ekonomiky).

Materiál je koncipován jako vstupní průvodce, neřeší do hloubky všechny odborné oblasti, ale nabízí rámcový přehled a vysvětlení klíčových principů, na kterých je interní audit ve veřejné správě postaven. Je vhodný jako první krok k dalšímu vzdělávání, praxi a samostudiu.

Základní právní rámec činnosti interního auditu ve veřejné správě je od 1. ledna 2027 upraven zákonem č. 231/2025 Sb., o řízení a kontrole veřejných financí (dále jen „*zákon o řízení a kontrole veřejných financí*“). Tento zákon nahrazuje dosavadní zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, a přináší komplexní úpravu systému řízení a kontroly veřejných financí, včetně postavení interního auditu jako nezávislé a objektivní činnosti poskytující ujištění a poradenství.

Dalším právním rámcem činnosti interního auditu jsou Mezinárodní standardy interního auditu (Global Internal Audit Standards™), které jsou od 1. ledna 2027 závazné pro útvary interního auditu a které byly vydány ve sdělení č. 419/2025 Sb., Ministerstva financí o vyhlášení mezinárodních standardů interního auditu (dále jen „*Globální standardy*“).

2. Základy systému řízení a kontroly veřejných financí

Cílem systému řízení a kontroly veřejných financí je zajistit, aby všechny činnosti spojené s hospodařením s veřejnými prostředky probíhaly v souladu se zákony, hospodárně, efektivně a účelně. Tento systém představuje základní rámec odpovědného řízení veřejných prostředků a je klíčovým prvkem pro posilování důvěry veřejnosti ve správu státu a územních samospráv. Zákon o řízení a kontrole veřejných financí, vychází z principu, že každý vedoucí orgánu veřejné správy je odpovědný za řádné nastavení, udržování a fungování systému řízení a kontroly v jím řízené organizaci. Tento systém má zajistit nejen prevenci chyb a nesrovnalostí, ale i včasné odhalování rizik a podporu správných rozhodnutí při správě veřejných prostředků.

Pro interního auditora je pochopení smyslu systému klíčové, pouze při znalosti jeho cílů a struktury může interní auditor účinně posuzovat, zda je systém řízení a kontroly nastaven správně a zda poskytuje dostatečné ujištění o spolehlivosti procesů organizace.

Zákon o řízení a kontrole veřejných financí stanovuje několik základních zásad a principů, které jsou společným rámcem pro všechny subjekty veřejné správy. Tyto zásady představují oporu nejen pro vedení organizace, ale i pro interní auditory při hodnocení účinnosti systému řízení a kontroly:

- **Zásada řádného finančního řízení** – s veřejnými prostředky je každý povinen nakládat účelně, hospodárně a efektivně.
- **Zásada spolupráce** – orgány veřejné správy při řízení a kontrole veřejných financí vzájemně spolupracují a koordinují své činnosti s cílem předcházet jejich neodůvodněnému souběhu.
- **Zásada prevence** – orgán veřejné správy při řízení a kontrole veřejných financí předchází systémovým nedostatkům, zjišťuje je a napravuje je.
- **Zásada přístupu založeného na posouzení rizik** – orgán veřejné správy přistupuje k řízení a kontrole veřejných financí na základě posouzení rizik.
- **Zásada rozdělení práv a povinností** – orgán veřejné správy při řízení a kontrole veřejných financí zajistí rozdělení práv a povinností při přípravě, schvalování, provádění a kontrole operací mezi více osob.
- **Zásada zachování auditní stopy** – orgán veřejné správy pořizuje a uchovává záznamy, ze kterých lze zpětně rekonstruovat posloupnost úkonů při řízení a kontrole veřejných financí a tyto úkony ověřit

Další zásady v rámci systému řízení a kontroly veřejných financí jsou například:

- **Zásada odpovědnosti** – odpovědnost za fungování systému nese vedoucí orgánu veřejné správy; nelze ji delegovat.
- **Zásada přiměřenosti** – systém musí být přizpůsoben velikosti, složitosti a charakteru činností dané organizace.
- **Zásada transparentnosti a integrity** – řízení a kontrola musí probíhat v prostředí otevřenosti, čestnosti a etického jednání.
- **Zásada kontinuity a zlepšování** – systém je třeba pravidelně vyhodnocovat, zlepšovat a přizpůsobovat měnícím se rizikům a okolnostem.

- **Zásada nezávislosti** – interní audit musí být organizačně i funkčně oddělen od řízených činností.

Tyto zásady jsou v souladu s principy obsaženými v Globálních standardech a posilují jednotné pojetí systému řízení a kontroly jak v národním, tak mezinárodním kontextu.

Vedoucí orgánu veřejné správy (např. ministr, starosta, ředitel organizace) má podle zákona o řízení a kontrole veřejných financí nejvyšší odpovědnost za nastavení, udržování a fungování systému řízení a kontroly. Jeho úlohou je:

- vytvářet vhodné kontrolní prostředí, které podporuje dodržování pravidel, etiku a odpovědnost,
- zajistit, že existují dostatečné postupy pro řízení rizik a že jsou přijímána odpovídající opatření k jejich řízení,
- zavést vnitřní kontrolní mechanismy pokrývající všechny klíčové procesy,
- pravidelně vyhodnocovat účinnost systému řízení a kontroly,
- zajistit nezávislý výkon interního auditu a využívat jeho doporučení k nápravě a zlepšení procesů.

Vedoucí orgánu veřejné správy tedy není pouze příjemcem výsledků interního auditu, ale aktivním činitelem, který odpovídá za vytvoření takových podmínek, aby systém v praxi fungoval a naplňoval účel zákona.

Vnitřní kontrolní systém tvoří jádro systému řízení a kontroly veřejných financí. Jeho účelem je zajistit, aby organizace plnila úkoly, pro které byla zřízena.

Základní prvky vnitřního kontrolního systému jsou:

- **Kontrolní prostředí** – soubor hodnot, postojů a pravidel chování vedení a zaměstnanců, který vytváří základ pro uplatňování kontroly.
- **Řízení rizik** – proces identifikace, analýzy a řízení rizik, která mohou ohrozit dosažení cílů organizace.
- **Kontrolní činnosti** – konkrétní opatření a mechanismy (např. schvalovací postupy, princip čtyř očí, limity pravomocí), které zajišťují dodržování pravidel a správnost procesů.
- **Informace a komunikace** – systém zajišťující správné, včasné a spolehlivé předávání informací v organizaci.
- **Monitorování a vyhodnocování** – pravidelné hodnocení účinnosti systému a přijímání nápravných nebo preventivních opatření.

Tyto prvky jsou vzájemně propojené a musí být nastaveny tak, aby tvořily ucelený a funkční systém. Interní auditor při své činnosti hodnotí jejich přiměřenost a účinnost.

Z pohledu začínajícího interního auditora je důležité chápat, že interní audit není součástí výkonné kontroly (např. řídicí kontroly), ale je nástrojem nezávislého hodnocení její účinnosti. Výsledky práce interního auditu mají přímý dopad na kvalitu rozhodování vedení organizace a na zlepšení systému řízení a kontroly jako celku.

Pro podrobnější seznámení s problematikou auditu vnitřního kontrolního systému lze využít Metodický pokyn CHJ č. 17 - Audit vnitřního kontrolního systému v orgánech veřejné správy, který poskytuje metodickou podporu při přezkoumávání funkčnosti a přiměřenosti vnitřního kontrolního systému a obsahuje doporučené auditorské postupy i příklady z praxe.

3. Postavení a úloha interního auditu

Podle Globálních standardů interního auditu je interní audit definován jako nezávislá, objektivní činnost poskytující ujištění a poradenství, která přináší hodnotu a zlepšuje činnost organizace. Pomáhá organizaci dosahovat jejích cílů prostřednictvím systematického a disciplinovaného přístupu k hodnocení a zlepšování účinnosti procesů řízení, řízení rizik a kontroly. Interní audit je nástrojem vedení organizace pro získání jistoty o tom, že systém řízení a kontroly je nastaven a funguje správně, a že organizace dosahuje svých cílů efektivně a transparentně.

Posláním interního auditu ve veřejné správě je podporovat řádné, odpovědné a účelné hospodaření s veřejnými prostředky. Interní audit přináší vedení organizace ujištění o spolehlivosti procesů, poskytuje odborné poradenství a přispívá k neustálému zlepšování řízení organizace.

Hlavní přidanou hodnotou interního auditu je:

- zvyšování transparentnosti a důvěryhodnosti veřejné správy,
- zlepšování účinnosti a efektivnosti procesů,
- přispívání k prevenci rizik, chyb a neefektivního nakládání s prostředky,
- podpora vedoucího orgánu veřejné správy při rozhodování a řízení rizik.

Interní audit tak neplní pouze funkci ověřovací, ale také strategickou a poradní. Jeho doporučení mají sloužit k posílení systému řízení a k ochraně veřejných financí v dlouhodobém horizontu.

Vedle auditní činnosti může interní audit poskytovat i konzultační služby, pokud tím není ohrožena jeho nezávislost. Jde např. o:

- odborné poradenství při nastavování nových procesů,
- účast na pracovních skupinách,
- doporučení k posílení kontrolních mechanismů.

Smyslem konzultační činnosti je předcházet problémům, nikoli je pouze odhalovat. Interní auditor zde vystupuje jako partner vedení, který pomáhá budovat kulturu transparentnosti a odpovědnosti.

Činnost interního auditu je založena na několika základních principech, které vycházejí jak ze zákona o řízení a kontrole veřejných financí, tak z Globálních standardů. Tyto principy jsou závazné pro každého interního auditora a představují rámec jeho profesní praxe:

- **Nezávislost a objektivita** – interní auditor musí být nezávislý na auditovaných činnostech a zachovávat nestrannost.
- **Důvěrnost a etika** – interní auditor zachovává mlčenlivost o informacích získaných při výkonu interního auditu.
- **Odbornost a péče řádného profesionála** – interní auditor vykonává svou činnost s náležitou odborností a neustále rozvíjí své znalosti.
- **Systematičnost a důkazní přístup** – závěry interního auditu musí být podloženy ověřitelnými důkazy.
- **Hodnota pro organizaci** – činnost interního auditu musí přinášet vedení organizace konkrétní užitek.

Postavení, působnost a základní principy činnosti interního auditu vycházejí zejména ze zákona č. 231/2025 Sb., o řízení a kontrole veřejných financí, a z Globálních standardů interního auditu. Tyto principy jsou v každém orgánu veřejné správy s útvarem interního auditu konkretizovány ve statutu interního auditu, který zohledňuje jeho organizační podmínky a specifika. Podrobnější informace ke zpracování statutu interního auditu jsou uvedeny v Metodickém pokynu CHJ č. 5 – Statut interního auditu.

Interní audit musí být organizačně oddělen od činností, které audituje, a nesmí být zapojen do výkonu operativních a rozhodovacích procesů, jež by mohly ovlivnit jeho nestrannost. Nezávislost znamená, že interní auditor je při plánování, provádění a vykazování interního auditu svobodný v úsudku, nepodléhá vlivům osob, které jsou součástí auditovaných činností, a komunikuje přímo s vedoucím orgánu veřejné správy. Objektivita znamená, že interní auditor při své práci vychází pouze z ověřených skutečností a důkazů, nikoli z osobních názorů nebo tlaků. Interní auditor musí zachovávat profesionální odstup a posuzovat fakta bez předsudků.

4. Etika a profesionalita interního auditora

Etika a profesionalita jsou základními pilíři výkonu interního auditu ve veřejné správě. Každý interní auditor musí jednat nejen v souladu se zákonem, ale také v duchu etických zásad, které zajišťují důvěryhodnost a respekt k jeho práci.

Etický kodex interního auditoru tvoří rámec profesního chování interního auditora. Obvykle zahrnuje čtyři klíčové principy:

- **Integrita** – interní auditor jedná čestně, nestranně a v souladu s právními i profesními normami.
- **Objektivita** – interní auditor zakládá rozhodnutí na důkazech, ne na osobních nebo vnějších vlivech.
- **Důvěrnost** – interní auditor chrání informace získané v průběhu výkonu interního auditu.
- **Odbornost** – interní auditor vykonává činnost s náležitou odbornou péčí a v souladu s platnými Globálními standardy.

Interní auditor je povinen zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech, které se dozví při výkonu své činnosti, a to i po skončení pracovního poměru. Tato povinnost je zásadní pro zachování důvěry mezi interním auditorem a auditovanou osobou. Porušení mlčenlivosti může vést k disciplinárnímu nebo právnímu postihu.

Interní auditor musí vystupovat profesionálně, korektně a bez jakýchkoliv osobních zájmů. Důvěryhodnost je klíčová pro přijetí jeho doporučení vedením organizace a pro vnímání interního auditu jako nástroje zlepšování, nikoli sankce.

Interní audit je dynamická disciplína, která vyžaduje neustálé vzdělávání. Interní auditor pravidelně aktualizuje své znalosti nejen v oblasti interního auditu a kontrolních mechanismů, ale i v řízení rizik, IT, legislativě a veřejných financích. Zákon o řízení a kontrole veřejných financí i Globální standardy kladou důraz na celoživotní profesní růst, který je nezbytný pro zachování kvality a důvěry v činnost interního auditu.

Interní auditor by neměl být pouze kontrolor, ale profesionál s vysokými etickými standardy, který přispívá k efektivnímu a transparentnímu řízení veřejných prostředků.

Orgán veřejné správy může etické principy interního auditu rozpracovat ve vlastním etickém kodexu interního auditu. Bez ohledu na jeho existenci jsou interní auditoři vždy povinni dodržovat etické principy stanovené Globálními standardy interního auditu. Podrobnější informace k této problematice jsou uvedeny v Metodickém pokynu CHJ č. 28 – Etický kodex interního auditora.

5. Řízení interního auditu

Podle zákona o řízení a kontrole veřejných financí je interní audit nedílnou součástí systému řízení a kontroly a je organizačně zařazen tak, aby byla zajištěna jeho nezávislost na činnostech, které prověřuje. Interní audit je proto přímo podřízen vedoucímu orgánu veřejné správy (např. ministrovi, řediteli, starostovi). Cílem správného postavení interního auditu v organizační struktuře je zajistit, že interní auditor může otevřeně komunikovat, upozorňovat na nedostatky a formulovat doporučení bez rizika ovlivnění nebo odvety.

Vedoucí útvaru interního auditu je klíčovou osobou, která odpovídá za plánování, řízení, kvalitu a výsledky činnosti interního auditu. Zajišťuje, že auditní činnost je v souladu se zákonem, Globálními standardy interního auditu a vnitřními předpisy organizace.

Mezi jeho hlavní odpovědnosti patří:

- příprava statutu interního auditu,
- tvorba střednědobého a ročního plánu interního auditu,
- tvorba strategie interního auditu,
- řízení lidských a odborných kapacit v útvaru interního auditu,
- komunikace s vedením a s externími kontrolními institucemi,
- zajištění kvality a zlepšování auditní činnosti

Statut interního auditu je základní dokument, který formálně vymezuje poslání, postavení, pravomoci a odpovědnosti interního auditu v organizaci. Tento statut schvaluje vedoucí orgánu veřejné správy a musí být v souladu se zákonem o řízení a kontrole veřejných financí a Globálními standardy. Začínající interní auditor se musí se statut podrobně seznámit, protože vymezuje rámec jeho práce a očekávání od interního auditu.

Úspěch interního auditu je přímo závislý na otevřené, pravidelné a konstruktivní komunikaci s vedením organizace. Interní auditor musí být schopen vysvětlovat význam své práce, prezentovat zjištění s respektem a nabízet řešení, nikoli pouze upozorňovat na nedostatky. Důvěra mezi interním auditorem a vedením je klíčovým předpokladem efektivní činnosti. Buduje se prostřednictvím profesionality, transparentnosti a konzistentní kvality výstupů. Vedoucí útvaru interního auditu by měl působit nejen jako hodnotitel, ale také jako partner vedení, který pomáhá organizaci dosahovat jejích cílů a posilovat kontrolní prostředí. Podpora vedení je klíčová zejména pro začínající interní auditory, dává jim jistotu, že jejich práce má význam a dopad, a umožňuje, aby doporučení interního auditu byla brána vážně.

Interní audit musí svou činnost plánovat systematicky a na základě rizik. Střednědobý plán (obvykle na 3–5 let) vymezuje dlouhodobé priority, zatímco roční plán konkretizuje jednotlivé auditní akce. Začínající interní auditor by měl chápat, že plánování není formální úkon, ale klíčový nástroj řízení činnosti. Plán vychází z analýzy rizik, dostupných zdrojů a potřeb vedení. Strategie interního auditu stanovuje dlouhodobé směřování činnosti interního auditu a vytváří rámec pro jeho plánování a rozvoj. Vychází z poslání interního auditu, strategických cílů orgánu veřejné správy, výsledků hodnocení rizik a očekávání vedení. Začínající interní auditor by měl chápat, že strategie není formálním dokumentem, ale nástrojem, který podporuje systematický, účelný a dlouhodobě udržitelný výkon interního auditu.

Řízení rizik je základní vstup do plánování interního auditu. Interní auditor musí znát metodiku identifikace, hodnocení a prioritizace rizik v rámci organizace. Znalost rizikového prostředí mu umožní zaměřit auditní činnost na oblasti s největším dopadem na hospodárnost, účelnost a efektivnost.

Každá fáze auditní činnosti musí být zdokumentována tak, aby byla zajištěna tzv. auditní stopa – jasný záznam o průběhu, důkazech, závěrech a rozhodnutích. Dobře vedená dokumentace chrání interního auditora i organizaci a umožňuje opakovanou kontrolu kvality nebo následnou evaluaci.

Globální standardy vyžadují, aby každý útvar interního auditu měl zaveden program zajištění a zlepšování kvality. Ten zahrnuje jak interní hodnocení (např. pravidelné sebehodnocení), tak externí hodnocení prováděné minimálně jednou za pět let. Začínající interní auditor by měl chápat, že kvalita interního auditu není jednorázové ověření, ale trvalý proces zlepšování metod, přístupů a komunikačních dovedností.

Výsledky činnosti interního auditu musí být systematicky sledovány a reportovány vedení organizace. Reporty mají být srozumitelné, věcné a zaměřené na přidanou hodnotu. Součástí řízení výkonu je i sledování implementace doporučení, aby se zajistilo, že skutečně zlepšují fungování organizace.

Interní audit není izolovaná ověřovací činnost, ale řízení, komunikace a spolupráce. Úspěšný interní auditor musí nejen znát Globální standardy a zákony, ale i umět jednat s lidmi, budovat důvěru a posilovat kulturu transparentnosti v celé organizaci.

6. Proces interního auditu

Interní audit je systematický a strukturovaný proces, který probíhá ve vzájemně navazujících fázích. Jeho cílem není pouze identifikovat nedostatky, ale především poskytnout vedení organizace objektivní ujištění a doporučení přispívající ke zlepšování řízení, vnitřního kontrolního systému a řízení rizik.

Interní auditor vykonává svou činnost v souladu s právními předpisy, Globálními standardy interního auditu, statutem interního auditu, vnitřními pravidly organizace a etickými zásadami. Nedílnou součástí interního auditu je průběžná komunikace s auditovanými osobami a řádná dokumentace všech významných auditních činností.

Každá auditní zakázka je jedinečná a její konkrétní průběh se může lišit podle povahy auditované oblasti, stanovených cílů, rozsahu auditu a organizačního uspořádání orgánu veřejné správy. Přesto lze auditní zakázku zpravidla rozdělit do čtyř základních fází:

- příprava interního auditu,
- provádění interního auditu,
- zpracování auditní zprávy,
- sledování nápravných opatření.

Jednotlivé fáze na sebe navazují a společně vytvářejí ucelený proces interního auditu od stanovení cílů a rozsahu interního auditu až po ověření realizace přijatých opatření. Úspěšná realizace auditní zakázky vyžaduje odborné znalosti, objektivitu, přiměřenou profesní péči, kvalitní dokumentaci a efektivní komunikaci s auditovanými osobami.

Procesní pravidla pro výkon interního auditu mohou být podrobněji upravena v manuálu interního auditu vydaném vedoucím útvaru interního auditu. Manuál přispívá k jednotnému, systematickému a transparentnímu výkonu interního auditu, podporuje zajišťování kvality auditní činnosti a napomáhá sjednocení auditorských postupů. Význam má také v orgánech veřejné správy, kde interní audit vykonává jediný auditor, neboť přispívá k jednotnému uplatňování auditorských postupů, usnadňuje jejich dokumentování a může představovat jedno z opatření ke zmírnění rizik spojených s výkonem interního auditu jednou osobou.

Následující části kapitoly podrobněji rozpracovávají jednotlivé fáze auditní zakázky, související dokumentaci a jeden z možných způsobů nastavení procesu jejich realizace.

Přílohou této metodiky je **Kontrolní seznam auditní zakázky**, který představuje podpůrný nástroj interního auditora pro ověření, že byly v průběhu auditní zakázky provedeny všechny významné kroky a zpracovány související dokumenty. Kontrolní seznam podporuje jednotný a systematický výkon interního auditu, napomáhá kontrole úplnosti auditního spisu a snižuje riziko opomenutí důležitých činností. Ve vícečlenných útvarech může sloužit jako podpůrný nástroj supervize a kontroly kvality, v jednočlenných útvarech může představovat jeden z nástrojů zajištění kvality auditní činnosti.

6.1. Příprava interního auditu

Příprava interního auditu je úvodní a klíčová fáze celého auditního procesu. Jejím cílem je získat základní porozumění auditovanému procesu, stanovit cíle a kritéria interního auditu, identifikovat související rizika a připravit strukturovaný postup, podle kterého bude interní audit prováděn. V této fázi interní auditor shromažďuje dostupné informace, analyzuje je a vytváří program interního auditu, který

určuje rozsah, metody a časový rámec interního auditu. Kvalitní příprava zajišťuje efektivní průběh interního auditu a minimalizuje riziko neúplných nebo nepřesných závěrů.

- **Začátek** – fáze začíná převzetím auditní zakázky vyplývající z ročního plánu interního auditu nebo z mimořádného zadání.
- **Konec** – fáze končí schválením programu interního auditu, který představuje základní rámec pro provádění interního auditu.

6.1.1. Kroky fáze příprava interního auditu

- **Převzetí interního auditu** – Interní auditor zahájí přípravu auditní zakázky na základě schváleného plánu interního auditu nebo mimořádného zadání. V této fázi se seznámí se základními informacemi o auditované oblasti, zejména s předmětem interního auditu, auditovanými osobami, plánovaným termínem realizace a případnými specifickými požadavky souvisejícími s auditní zakázkou.
- **Předběžná analýza** – Interní auditor shromažďuje a vyhodnocuje dostupné informace o auditované oblasti, aby získal základní porozumění jejím činnostem, odpovědnostem, rizikům a kontrolním mechanismům. V této fázi interní auditor identifikuje a studuje relevantní právní předpisy, interní směrnice, předchozí interní audity, stížnosti nebo zjištění jiných kontrolních orgánů a provádí základní mapování auditované oblasti. Cílem je vytvořit si dostatečný přehled pro stanovení cílů, rozsahu a zaměření interního auditu.
- **Stanovení cíle a rozsahu auditu** – Interní auditor na základě výsledků předběžné analýzy stanoví cíle auditu, které vymezují, co má být v rámci auditní zakázky ověřeno nebo zhodnoceno. Současně stanoví rozsah auditu, který určuje hranice auditované oblasti, zahrnuté činnosti, procesy, období a případné vyloučené části. Cíle a rozsah interního auditu musí být formulovány tak, aby umožnily efektivní plánování auditních postupů, odpovídaly identifikovaným rizikům a byly přiměřené účelu auditní zakázky a dostupným zdrojům.
- **Vypracování a odeslání oznámení o zahájení interního auditu** – Pokud to povaha auditní zakázky umožňuje, interní auditor formálně informuje auditovanou osobu (např. vedoucího odboru) o plánovaném zahájení auditu. Oznámení obsahuje zejména účel interního auditu, rámcový rozsah interního auditu a předpokládaný časový harmonogram. Součástí oznámení je zpravidla také dohoda na termínu úvodní schůzky mezi interním auditorem a auditovanou osobou. Cílem oznámení je zajistit, aby auditovaná osoba byla včas seznámena s plánovaným interním auditem a mohla zajistit potřebnou součinnost, dostupnost relevantních informací a organizační podmínky pro jeho realizaci.
- **Úvodní schůzka** – Interní auditor zpravidla uskuteční úvodní schůzku s auditovanou osobou. Úvodní schůzka nemusí být provedena, pokud to s ohledem na povahu, rozsah nebo okolnosti auditní zakázky není účelné. Cílem schůzky je představit podrobněji účel a rámcový rozsah interního auditu, projednat plánovaný časový harmonogram a potvrdit organizační zajištění interního auditu. Součástí schůzky je také vyjasnění očekávání, způsobu komunikace a pravidel součinnosti. Na základě informací získaných během schůzky může interní auditor upřesnit cíle, rozsah nebo plánovaný postup interního auditu tak, aby odpovídaly skutečnému fungování auditované oblasti a identifikovaným rizikům. Úvodní schůzka slouží k vytvoření společného porozumění průběhu interního auditu a k zajištění efektivní spolupráce mezi interním auditorem a auditovanou osobou.
- **Vypracování a schválení programu interního auditu** – Interní auditor vypracuje program interního auditu, který stanovuje konkrétní postupy, metody a testy potřebné k ověření cílů interního auditu. Program interního auditu vychází z výsledků předběžné analýzy a informací získaných při úvodní

schůzce, na jejichž základě může být doplněn nebo upraven. Součástí programu interního auditu je také stanovení podrobného časového rámce interního auditu, potřebných zdrojů a případné potřeby odborných konzultací. Ve vícečlenných útvarech interního auditu je program interního auditu před schválením podroben supervizi vedoucího útvaru interního auditu nebo jiné pověřené osoby. Cílem supervize je ověřit přiměřenost stanovených cílů a rozsahu interního auditu, vazbu plánovaných auditních postupů na identifikovaná rizika a soulad programu interního auditu s Globálními standardy interního auditu a metodikou interního auditu. V případě jednočlenných útvarů interního auditu lze za účelem podpory kvality auditní činnosti využít kontrolní seznam auditní zakázky, odborné konzultace nebo jiné vhodné nástroje zajištění kvality. Program interního auditu je následně schválen vedoucím útvaru interního auditu nebo jinou osobou oprávněnou podle vnitřních pravidel organizace a stává se závazným rámcem pro provádění interního auditu.

6.1.2. Dokumenty fáze příprava interního auditu

- **Pověření k internímu auditu** – Pověření k internímu auditu je dokument, kterým je interní auditor pověřen provedením auditní zakázky. Pověření může být využíváno zejména u mimořádných auditů nebo v dalších případech stanovených vnitřními pravidly organizace. Dokument obsahuje zejména označení auditované oblasti nebo auditované osoby, účel a rozsah auditu a případné další požadavky související s jeho provedením. Pověření slouží jako doklad o oprávnění interního auditora provést auditní zakázku. Pověření vydává a schvaluje osoba oprávněná podle vnitřních pravidel organizace. Může se jednat například o vedoucího orgánu veřejné správy, vedoucího útvaru interního auditu nebo jinou oprávněnou osobu.

- **Předběžná analýza** – Předběžná analýza slouží k získání základního porozumění auditované osobě a k identifikaci rizik, která budou ovlivňovat stanovení cílů, rozsahu a programu interního auditu. Dokument se zpracovává ve třech na sebe navazujících fázích:

  - **Popis auditované osoby**: V této fázi interní auditor shromažďuje a vyhodnocuje dostupné informace o auditované osobě. Cílem je vytvořit základní porozumění tomu, jak auditovaná osoba funguje, jaké činnosti vykonává a jaké povinnosti plní. Zaměřuje se zejména na:

    - interní směrnice, předpisy a metodiky
    - popis procesů, činností a odpovědností
    - organizační strukturu a kompetence
    - relevantní právní předpisy
    - výsledky předchozích auditů, kontrol, stížností či podnětů

  - **Analýza rizik**: Na základě popisu auditované osoby interní auditor identifikuje rizika, která mohou ovlivnit dosažení cílů auditované osoby, dodržování právních předpisů, naplňování zásady řádného finančního řízení. Výstupem je seznam identifikovaných rizik, který tvoří základ pro matici hodnocení rizik. Interní auditor posuzuje zejména:

    - rizika vyplývající z procesů a činností
    - rizika spojená s nedostatečnými kontrolními mechanismy
    - rizika vyplývající z legislativních požadavků
    - rizika identifikovaná v minulosti

- **Hodnocení rizik**: Hodnocení rizik slouží k určení, na která rizika se interní audit zaměří, a tvoří přímý podklad pro stanovení cílů, rozsahu a programu interního auditu. Interní auditor provede hodnocení identifikovaných rizik pomocí vhodného nástroje nebo metody hodnocení rizik (např. matice rizik), která obvykle zahrnuje:
  - pravděpodobnost výskytu rizika
  - dopad rizika na organizaci
  - výsledné rizikové skóre
  - prioritu rizik pro interní audit

Předběžná analýza je živý dokument, který může být doplňován podle nově získaných informací. Její výstupy tvoří základ pro stanovení cílů interního auditu, vymezení rozsahu interního auditu, tvorbu programu nebo plánování testů a postupů.

- **Oznámení o zahájení interního auditu** – Oznámení o zahájení interního auditu je formální dokument, kterým interní auditor informuje auditovanou osobu o plánovaném provedení interního auditu. Dokument se zpravidla využívá v případech, kdy je vhodné auditovanou osobu předem seznámit s plánovanou auditní zakázkou a zajistit potřebnou součinnost. Oznámení obsahuje zejména účel interního auditu, rámcový rozsah auditu a předpokládaný časový harmonogram. Součástí oznámení může být také návrh termínu úvodní schůzky mezi interním auditorem a auditovanou osobou. Cílem oznámení je zajistit, aby auditovaná osoba byla včas seznámena s plánovaným interním auditem a mohla zajistit potřebnou součinnost, dostupnost relevantních informací a organizační podmínky pro jeho realizaci.

- **Zápis z úvodní schůzky** – Zápis z úvodní schůzky slouží k zaznamenání hlavních skutečností projednaných mezi interním auditorem a auditovanou osobou při zahájení interního auditu. Dokument shrnuje zejména účel a rámcový rozsah interního auditu, projednaný časový harmonogram, organizační zajištění interního auditu a pravidla součinnosti. Součástí zápisu mohou být také informace získané během schůzky, které mohou mít vliv na cíle, rozsah nebo plánovaný postup interního auditu, včetně případných dohod o jejich upřesnění nebo doplnění. Zápis z úvodní schůzky slouží jako podklad pro další přípravu auditní zakázky a přispívá k vytvoření společného porozumění průběhu interního auditu mezi interním auditorem a auditovanou osobou.

- **Program interního auditu** – Program interního auditu stanovuje cíl a rozsah interního auditu, auditní kritéria, identifikovaná rizika, plánované auditní postupy, časový harmonogram a pravidla komunikace mezi interním auditorem a auditovanou osobou. Program interního auditu vychází z výsledků předběžné analýzy a informací získaných v průběhu přípravy interního auditu, zejména při úvodní schůzce, a může být v této fázi průběžně doplňován nebo upravován tak, aby odpovídal skutečnému fungování auditované osoby a identifikovaným rizikům. Ve vícečlenných útvarech interního auditu je program interního auditu před schválením podroben supervizi vedoucího útvaru interního auditu nebo jiné pověřené osoby. V případě jednočlenných útvarů interního auditu lze za účelem podpory kvality auditní činnosti využít kontrolní seznam auditní zakázky, odborné konzultace nebo jiné vhodné nástroje zajištění kvality. Program interního auditu je následně schválen vedoucím útvaru interního auditu nebo jinou oprávněnou osobou podle vnitřních pravidel organizace (např. vedoucím orgánu veřejné správy v případě jednočlenného útvaru interního auditu). Schválený program interního auditu představuje závazný rámec pro provádění auditních prací a může být dále aktualizován, pokud to vyžadují nově zjištěné skutečnosti.

- **Seznam požadovaných dokumentů** – Seznam požadovaných dokumentů slouží k určení podkladů, které interní auditor potřebuje pro přípravu a provedení auditní zakázky. Obsahuje přehled dokumentů, záznamů a informací, které má auditovaná osoba poskytnout v rámci součinnosti. Seznam může být veden jako samostatný dokument nebo může tvořit součást programu interního auditu. Obsah seznamu vychází zejména z výsledků předběžné analýzy, stanovených cílů interního auditu a požadavků vyplývajících z plánovaných auditních postupů. Seznam požadovaných dokumentů může být v průběhu auditní zakázky průběžně doplňován a upřesňován podle nově zjištěných skutečností a potřeb interního auditu.

6.2. Provádění interního auditu

Ve fázi provádění auditu interní auditor realizuje postupy a testy stanovené v programu interního auditu, shromažďuje a vyhodnocuje auditní důkazy, zpracovává pracovní listy a průběžně dokumentuje auditní zjištění. Interní auditor ověřuje nastavení a fungování procesů, kontrolních mechanismů a dalších skutečností relevantních pro dosažení cílů interního auditu. Součástí této činnosti mohou být zejména rozhovory, analýzy, testování vzorků a další ověřovací postupy odpovídající charakteru auditní zakázky. Součástí této fáze je také průběžná komunikace s auditovanou osobou, upřesňování zjištěných skutečností a doplňování informací potřebných pro formulaci auditních závěrů. V průběhu interního auditu může být program auditu přiměřeně doplňován nebo upravován, pokud to vyžadují nově zjištěné skutečnosti nebo identifikovaná rizika.

- **Začátek** – fáze začíná v okamžiku, kdy je schválen kompletní program interního auditu (tam, kde končí fáze plánování).
- **Konec** – fáze končí v okamžiku, kdy jsou dokončeny všechny plánované nebo v průběhu interního auditu doplněné auditní postupy a interní auditor má k dispozici dostatek vhodných a spolehlivých auditních důkazů pro formulaci auditních zjištění, závěrů a vypracování auditní zprávy.

6.2.1. Kroky fáze provádění interního auditu

- **Sběr auditních důkazů** – Cílem sběru auditních důkazů je získat dostatek relevantních, spolehlivých a ověřitelných informací, které umožní internímu auditorovi posoudit fungování procesů, kontrolních mechanismů a řízení rizik u auditované osoby. Auditní důkazy jsou získávány prostřednictvím auditních postupů odpovídajících charakteru auditní zakázky. Sběr auditních důkazů může probíhat různými metodami, zejména analýzou dokumentů a evidencí, výstupy z informačních systémů, rozhovory, pozorováním, analytickými postupy nebo ověřováním vybraných vzorků. Získané auditní důkazy musí být dostatečné, spolehlivé a relevantní pro podporu auditních zjištění a závěrů.
- **Auditní testování** – Interní auditor provádí auditní testy a ověřovací postupy stanovené v programu interního auditu za účelem získání dostatečných, spolehlivých a relevantních auditních důkazů pro posouzení auditované oblasti. Auditní testování slouží k ověření, zda procesy, kontrolní mechanismy a další skutečnosti relevantní pro dosažení cílů auditu fungují účinně, spolehlivě a v souladu s auditními kritérii. Při provádění testů může interní auditor využívat různé metody odpovídající charakteru auditní zakázky, například ověřování věcné správnosti, výběr vzorků, analytické postupy, rekalkulace, opakované provedení kontrolního úkonu nebo jiné vhodné ověřovací postupy. Rozsah testování a způsob výběru vzorků stanoví interní auditor na základě odborného úsudku, identifikovaných rizik a cílů interního auditu. Není zpravidla účelné ani reálně možné ověřovat všechny existující případy. Cílem auditního testování je získat dostatečné auditní důkazy pro formulaci auditních zjištění, závěrů a doporučení.

- **Dokumentace pracovních listů** – Cílem dokumentace pracovních listů je zajistit řádnou auditní stopu a přezkoumatelnost auditní zakázky. Pracovní listy zachycují provedené auditní postupy, získané auditní důkazy, jejich vyhodnocení a závěry interního auditora tak, aby byly jednotlivé kroky auditu dohledatelné, ověřitelné a zpětně přezkoumatelné. Pracovní listy vytvářejí vazbu mezi programem interního auditu, provedenými auditními testy, získanými auditními důkazy a formulovanými auditními zjištěními. Dokumentace je průběžně doplňována po celou dobu provádění interního auditu a tvoří součást auditního spisu.

- **Průběžná komunikace s auditovanou osobou** – Průběžná komunikace probíhá po celou dobu fáze provádění interního auditu. Jejím cílem je získávání a doplňování informací, ověřování skutečností, objasňování nejasností a průběžné projednávání zjištěných skutečností tak, aby měl interní auditor k dispozici úplné, správné a aktuální informace pro provádění interního auditu. V rámci průběžné komunikace může interní auditor vyžadovat doplňující podklady, ověřovat získané informace, konzultovat předběžné závěry a upřesňovat zjištěné skutečnosti s auditovanou osobou. Průběžná komunikace přispívá ke správnému pochopení auditované oblasti, zvyšuje kvalitu auditních důkazů a napomáhá předcházet nedorozuměním při formulaci auditních zjištění a závěrů.

- **Identifikace zjištění** – Cílem identifikace zjištění je formulovat skutečnosti zjištěné během provádění interního auditu tak, aby byly podloženy dostatečnými auditními důkazy a umožňovaly objektivní vyhodnocení auditované oblasti. Auditní zjištění zpravidla obsahuje popis zjištěného stavu, příslušné auditní důkazy, porovnání s auditním kritériem (např. právní předpis, interní předpis, směrnice nebo standard), vyhodnocení příčin a dopadů zjištěného stavu a případný návrh opatření ke zlepšení. Auditní zjištění jsou formulována na základě výsledků auditního testování, získaných auditních důkazů a informací ověřených v průběhu komunikace s auditovanou osobou. Identifikovaná zjištění představují podklad pro zpracování auditní zprávy a formulaci auditních závěrů.

6.2.2. Dokumenty fáze provádění interního auditu

- **Pracovní listy testů** – Dokumentují provedené auditní postupy, získané auditní důkazy, výsledky testování a závěry interního auditora. Pracovní listy vytvářejí auditní stopu mezi programem auditu, provedenými testy, získanými důkazy a formulovanými zjištěními.

- **Důkazní materiál** – Podklady využité při interním auditu k podložení auditních zjištění a závěrů. Může se jednat zejména o dokumenty, záznamy, výstupy z informačních systémů, printscreeny, fotografie, evidence, smlouvy, účetní doklady nebo jiné relevantní podklady.

- **Otázky pro rozhovor** – Přehled připravených nebo průběžně doplňovaných otázek určených pro rozhovory s auditovanou osobou nebo dalšími relevantními účastníky interního auditu. Slouží k zajištění systematického získávání informací a ověřování skutečností.

- **Záznamy z rozhovorů** – Dokumentují informace získané během rozhovorů s auditovanou osobou nebo dalšími relevantními osobami. Mohou mít podobu zápisu, shrnutí jednání nebo přepisu rozhovoru.

- **Průběžná komunikace s auditovanou osobou** – Dokumentace průběžné komunikace vedené během interního auditu, například e-mailová komunikace, záznamy z jednání, žádosti o součinnost, předávání podkladů nebo upřesňování zjištěných skutečností.

- **Formulace zjištění** – Pracovní dokument obsahující průběžně identifikovaná auditní zjištění, včetně popisu zjištěného stavu, souvisejících auditních důkazů, auditních kritérií, příčin, dopadů a případných návrhů opatření. Dokument představuje podklad pro zpracování auditní zprávy.

- **Interní poznámky auditora** – Pomocná pracovní dokumentace interního auditora zaznamenávající průběžné postřehy, úvahy, poznatky, odkazy na související důkazy nebo náměty pro další auditní postupy. Slouží jako podpůrný nástroj při provádění interního auditu.

6.3. Zpracování auditní zprávy

Ve fázi zpracování auditní zprávy interní auditor na základě provedených auditních postupů, získaných auditních důkazů a identifikovaných zjištění zpracovává auditní zprávu. V rámci této fáze jsou auditní zjištění strukturovaně popsána, včetně souvisejících kritérií, příčin a dopadů. Součástí fáze je také projednání zjištění s auditovanou osobou, vypořádání případných připomínek a formulace návrhů opatření. Cílem je vytvořit úplnou, přesnou a srozumitelnou auditní zprávu určenou k předání vedení organizace.

- **Začátek** – fáze začíná v okamžiku, kdy jsou uzavřeny všechny pracovní listy z provádění interního auditu.
- **Konec** – fáze končí vydáním a předáním finální auditní zprávy oprávněným adresátům podle vnitřních pravidel organizace (např. vedoucímu orgánu veřejné správy, auditované osobě nebo dalším osobám určeným vnitřními pravidly organizace).

6.3.1. Kroky fáze zpracování auditní zprávy

- **Konsolidace zjištění** – Cílem konsolidace zjištění je na základě uzavřených pracovních listů sjednotit, zpřesnit a strukturovaně formulovat všechna auditní zjištění. Interní auditor ověřuje jejich věcnou správnost, návaznost na auditní důkazy, auditní kritéria, příčiny a dopady tak, aby byla zjištění úplná, přezkoumatelná a připravená k projednání s auditovanou osobou a následnému zapracování do návrhu auditní zprávy.
- **Formulace doporučení**– Cílem tohoto kroku je ke konsolidovaným auditním zjištěním formulovat doporučení reagující na identifikované příčiny zjištěných nedostatků a související rizika. Doporučení slouží jako podklad pro projednání s auditovanou osobou a pro zpracování návrhu auditní zprávy. Odpovědnost za stanovení a realizaci konečných opatření náleží auditované osobě nebo příslušné úrovni vedení organizace.
- **Projednání předběžných zjištění** – Cílem tohoto kroku je projednat s auditovanou osobou předběžně formulovaná auditní zjištění, získat její stanovisko, doplnit případné chybějící informace a odstranit nejasnosti, aby byla zjištění před zapracováním do návrhu auditní zprávy přesná, úplná a podložená dostatečnými auditními důkazy. Projednání předběžných zjištění umožňuje internímu auditorovi ověřit správnost interpretace zjištěných skutečností, posoudit případné doplňující informace poskytnuté auditovanou osobou a zajistit, aby byla auditní zjištění formulována objektivně a v souladu se skutečným stavem.
- **Vypracování návrhu auditní zprávy** – Cílem tohoto kroku je na základě konsolidovaných auditních zjištění, formulovaných doporučení a návrhů opatření a výsledků projednání předběžných zjištění sestavit první ucelenou verzi auditní zprávy. Návrh auditní zprávy obsahuje zejména auditní zjištění, auditní kritéria, příčiny, dopady, doporučení a návrhy opatření a slouží jako podklad pro připomínkování ze strany auditované osoby. Návrh auditní zprávy musí být vypracován do 30 dnů ode dne provedení posledního úkonu fáze provádění interního auditu. Ve zvláště složitých případech lze tuto lhůtu prodloužit až na 60 dnů.

- **Připomínkování návrhu auditní zprávy** – Cílem tohoto kroku je umožnit auditované osobě vyjádřit se k návrhu auditní zprávy, poskytnout věcné připomínky, doplnit relevantní skutečnosti a upřesnit informace vztahující se k auditním zjištěním, závěrům a doporučením. Auditovaná osoba má k připomínkování k dispozici lhůtu v délce nejméně 15 dnů, pokud se s interním auditorem nedohodne na delší lhůtě. Připomínky může předložit kdykoli v průběhu této lhůty. Pokud je předloží dříve, může interní auditor pokračovat v procesu bez nutnosti vyčkat na uplynutí celé lhůty. Interní auditor posoudí relevantnost a věcnou opodstatněnost předložených připomínek a v odůvodněných případech je zohlední při zpracování finální auditní zprávy. Cílem připomínkování je zajistit, aby byla finální auditní zpráva věcně správná, úplná a založená na ověřených informacích.

- **Vypracování finální auditní zprávy** – Cílem tohoto kroku je na základě vyhodnocení připomínek auditované osoby upravit návrh auditní zprávy, zapracovat všechny relevantní a věcně podložené připomínky, odstranit případné nejasnosti a doplnit potřebné informace tak, aby vznikla finální, věcně správná a úplná verze auditní zprávy připravená k formálnímu projednání s auditovanou osobou a vedením organizace. Vypracování finální auditní zprávy musí být provedeno do 30 dnů od obdržení připomínek auditované osoby. Ve zvláště složitých případech lze tuto lhůtu prodloužit až na 60 dnů.

- **Projednání finální zprávy** – Cílem tohoto kroku je formálně projednat finální auditní zprávu s auditovanou osobou a vedením organizace, představit závěry interního auditu, vysvětlit auditní zjištění, jejich příčiny a dopady a podpořit společné porozumění obsahu zprávy a doporučením interního auditora. Projednání slouží zejména k objasnění výsledků interního auditu, projednání dalšího postupu při realizaci navazujících opatření a vyjasnění způsobu následného sledování jejich plnění. Odpovědnost za stanovení, schválení a realizaci konkrétních opatření náleží auditované osobě nebo vedoucímu orgánu veřejné správy. Interní audit poskytuje doporučení, nepřebírá však odpovědnost za řízení organizace ani za přijetí konkrétních rozhodnutí. Konkrétní odpovědnost za projednání a komunikaci auditní zprávy se řídí statutem interního auditu a vnitřními pravidly organizace.

- **Uzavření auditní spisu** – Cílem tohoto kroku je zajistit kompletnost, uspořádání a řádné uložení dokumentace auditní zakázky tak, aby byla zachována auditní stopa, dohledatelnost provedených auditních postupů a návaznost mezi programem interního auditu, pracovními listy, auditními důkazy, auditními zjištěními a auditní zprávou. Součástí uzavření auditního spisu je kontrola úplnosti dokumentace a její uložení v souladu s právními předpisy, vnitřními pravidly organizace a požadavky na ochranu informací. Auditní spis obsahuje zejména auditní zprávu, pracovní listy, důkazní materiály, záznamy z komunikace a další dokumentaci vztahující se k auditní zakázce. Uzavřený auditní spis slouží jako podklad pro následné sledování plnění opatření, zajištění přezkoumatelnosti auditní zakázky a budoucí činnost interního auditu.

6.3.2. Dokumenty fáze zpracování auditní zprávy

Hlavním výstupem této fáze je auditní zpráva. Ta je nejprve zpracována ve formě návrhu auditní zprávy, který je předložen auditované osobě k připomínkám. Po vyhodnocení připomínek a zapracování relevantních skutečností interní auditor vypracuje finální auditní zprávu, která představuje oficiální výstup auditní zakázky.

Struktura auditní zprávy:

- **Identifikační údaje interního auditu** – Tato část obsahuje základní identifikační údaje o auditní zakázce. Zpravidla zahrnuje název interního auditu, označení auditované osoby, číslo auditní zakázky, označení útvaru interního auditu, jméno interního auditora, období výkonu interního auditu,

datum vyhotovení auditní zprávy a další identifikační údaje stanovené vnitřními pravidly organizace. Jejím účelem je jednoznačně identifikovat auditní zakázku a související dokumentaci.

- **Cíl interního auditu** – Tato část auditní zprávy uvádí cíl interního auditu stanovený v přípravné fázi auditní zakázky. Nejedná se o nový cíl, ale o převzetí a stručné vymezení účelu interního auditu z ročního plánu interního auditu a oblasti, kterou měl interní audit ověřit nebo zhodnotit. Popisuje, čeho mělo být interním auditem dosaženo a jaké skutečnosti byly předmětem posouzení. Uvedení cíle interního auditu poskytuje čtenáři základní rámec pro pochopení auditních zjištění, závěrů a doporučení uvedených v dalších částech zprávy.

- **Rozsah interního auditu** – Tato část auditní zprávy uvádí rozsah interního auditu stanovený v přípravné fázi auditní zakázky a případně upravený na základě skutečností zjištěných v průběhu interního auditu. Nejedná se o nově stanovený rozsah, ale o shrnutí oblastí, procesů, činností, dokumentů, období a organizačních jednotek, které byly předmětem interního auditu. Rozsah interního auditu vymezuje, co bylo předmětem ověřování a posouzení a co naopak nebylo do interního auditu zahrnuto. Uvedení rozsahu umožňuje čtenáři správně interpretovat auditní zjištění, závěry a doporučení a současně poskytuje transparentní informaci o případných omezeních, která mohla ovlivnit výsledky interního auditu.

- **Kritéria interního auditu** – Tato část auditní zprávy uvádí kritéria stanovená v přípravné fázi auditní zakázky, podle kterých byla v průběhu interního auditu posuzována jednotlivá zjištění. Nejedná se o nově stanovená kritéria, ale o přehled požadavků a pravidel, vůči nimž byl porovnáván skutečný stav. Kritéria interního auditu mohou zahrnovat zejména právní předpisy, interní předpisy, metodiky, standardy, smluvní požadavky nebo jiné relevantní dokumenty a pravidla. Určují, co bylo pro účely interního auditu považováno za správný, očekávaný nebo požadovaný stav, a poskytují čtenáři rámec pro pochopení auditních zjištění, závěrů a doporučení uvedených v auditní zprávě.

- **Metodika interního auditu** – Tato část auditní zprávy stručně popisuje metody a auditní postupy použité při provádění interního auditu. Metodika vychází z programu interního auditu a z auditních postupů skutečně provedených v průběhu auditní zakázky. Nejedná se o nový program interního auditu, ale o shrnutí způsobu, jakým interní auditor získával a vyhodnocoval auditní důkazy. Metodika interního auditu obvykle zahrnuje zejména analýzu dokumentů a evidencí, rozhovory, ověřovací postupy, testování vzorků, porovnání s auditními kritérii, analytické postupy a další techniky odpovídající charakteru auditní zakázky. Uvedení metodiky umožňuje čtenáři pochopit, jakým způsobem byly získány podklady pro auditní zjištění, závěry a doporučení.

- **Shrnutí realizační fáze** – Tato část auditní zprávy poskytuje souhrnné zhodnocení auditované osoby na základě poznatků získaných v průběhu interního auditu. Shrnutí porovnává zjištěný stav s auditními kritérii a stručně představuje hlavní závěry, klíčová rizika a nejvýznamnější zjištění identifikovaná během auditní zakázky. Cílem této části je poskytnout čtenáři stručný a ucelený přehled o výsledcích interního auditu ještě před detailním rozpracováním jednotlivých auditních zjištění, doporučení a závěrů. Shrnutí nenahrazuje jednotlivá zjištění, ale slouží jako jejich celkový přehled a kontext.

- **Zjištění** – Tato část auditní zprávy obsahuje jednotlivá auditní zjištění identifikovaná v průběhu interního auditu. Zjištění vycházejí z provedených auditních postupů, získaných auditních důkazů a jejich porovnání s auditními kritérii. Každé zjištění je zpracováno jednotným způsobem tak, aby bylo srozumitelné, přezkoumatelné a dostatečně podložené auditními důkazy. Struktura jednotlivých zjištění zahrnuje:

    - **Popis zjištění** – Stručné a věcné vyjádření skutečného stavu zjištěného v průběhu interního auditu. Popis zjištění uvádí, co bylo při interním auditu identifikováno, a vychází

z provedených auditních postupů a získaných auditních důkazů. Formulace by měla být objektivní, srozumitelná a založená na ověřených skutečnostech, bez hodnocení, interpretací nebo doporučení.

- **Kritérium** – Odkaz na požadovaný, očekávaný nebo správný stav, podle kterého bylo auditní zjištění posuzováno. Kritérium vychází z auditních kritérií stanovených v přípravné fázi interního auditu a slouží jako základ pro porovnání se skutečným stavem zjištěným během auditu. Kritériem mohou být zejména právní předpisy, interní předpisy, metodiky, standardy, smluvní požadavky nebo jiné závazné dokumenty a pravidla.
- **Riziko** – Vyjádření potenciálního ohrožení nebo nežádoucí události, která může nastat v důsledku zjištěného stavu. Riziko popisuje, co se může stát, pokud nebude zjištění odpovídajícím způsobem řešeno nebo pokud budou přetrvávat příčiny, které ke zjištění vedly.
- **Dopad** – Vyjádření skutečných nebo očekávaných důsledků, které může zjištěný stav nebo související riziko způsobit organizaci. Dopad popisuje následky, které mohou nastat, pokud bude riziko realizováno. Dopad může být zejména finanční, procesní, právní, reputační, bezpečnostní nebo jiný.
- **Příčina** – Identifikace hlavního důvodu nebo souboru okolností, které vedly ke vzniku zjištěného stavu. Příčina pomáhá pochopit, proč k nedostatku došlo, a umožňuje zaměřit doporučení a navrhovaná opatření na skutečný zdroj problému, nikoli pouze na jeho projevy. Správná identifikace příčiny je předpokladem pro přijetí účinných a dlouhodobě udržitelných opatření.
- **Důkaz** – Stručné uvedení auditních důkazů nebo zdrojů informací, ze kterých auditní zjištění vychází. Důkaz dokládá, že zjištěný stav byl ověřen a je podložen relevantními a spolehlivými informacemi získanými v průběhu interního auditu. Může se jednat zejména o dokumenty, záznamy, výstupy z testování, rozhovory, výstupy z informačních systémů nebo jiné ověřitelné zdroje. Detailní auditní důkazy jsou součástí auditního spisu.

- **Doporučení** – Tato část obsahuje doporučení interního auditora vyplývající z auditních zjištění uvedených v předchozí části. Doporučení navazují na identifikované příčiny a rizika a jsou formulována tak, aby podporovala odstranění nebo zmírnění zjištěných nedostatků a přispívala ke zlepšení fungování auditované osoby. Doporučení mohou navazovat na konkrétní auditní zjištění nebo představovat návrhy ke zlepšení identifikované v průběhu interního auditu. Odpovědnost za stanovení, schválení a realizaci konkrétních opatření náleží auditované osobě nebo vedoucímu orgánu veřejné správy. Součástí auditní zprávy může být také uvedení odpovědné osoby a termínu realizace opatření, pokud jsou tyto informace v době vydání auditní zprávy známy. Interní auditor tyto informace následně využívá při sledování plnění opatření.
- **Závěr** – Závěr shrnuje celkové výsledky interního auditu na základě provedených auditních postupů, identifikovaných zjištění a formulovaných doporučení. Stručně uvádí hlavní poznatky interního auditu, nejvýznamnější rizika a oblasti vyžadující pozornost nebo zlepšení. Součástí závěru může být také celkové zhodnocení auditované oblasti ve vztahu k cílům auditu a auditním kritériím. Závěr poskytuje čtenáři stručné a srozumitelné shrnutí výsledků interního auditu a představuje završení celé auditní zprávy. Závěr současně potvrzuje, že interní audit byl proveden v souladu se schváleným programem auditu a na základě dostatečných a spolehlivých auditních důkazů.

6.4. Sledování nápravných opatření

Účelem této fáze je ověřit, zda byla opatření přijatá auditovanou osobou v reakci na auditní zjištění a doporučení interního auditora skutečně realizována a zda vedla k odstranění nebo zmírnění souvisejících rizik. Odpovědnost za stanovení, schválení a realizaci opatření náleží auditované osobě nebo vedoucímu orgánu veřejné správy. Interní auditor sleduje stav plnění přijatých opatření, ověřuje jejich skutečné provedení a posuzuje jejich účinnost ve vztahu k identifikovaným rizikům.

- **Začátek** – vydáním a projednáním finální auditní zprávy, případně po stanovení opatření na základě auditních zjištění.
- **Konec** – vyhodnocením všech sledovaných opatření a zdokumentováním výsledků jejich sledování.

6.4.1. Kroky fáze sledování nápravných opatření

- **Evidence opatření** – Interní auditor zaeviduje všechna opatření stanovená v reakci na auditní zjištění do přehledu opatření. Evidence slouží jako základní nástroj pro sledování plnění opatření a obsahuje zejména popis opatření, odpovědnou osobu, termín realizace, aktuální stav plnění a další informace potřebné pro následné ověření a vyhodnocení opatření.
- **Průběžné sledování** – Interní auditor průběžně sleduje stav plnění evidovaných opatření a ověřuje, zda jsou realizována v určených termínech. Za tímto účelem může od odpovědných osob vyžadovat doplňující informace, podklady nebo aktualizaci stavu plnění opatření. Průběžné sledování slouží k včasné identifikaci prodlení, překážek v realizaci opatření nebo jiných skutečností, které mohou ovlivnit jejich řádné splnění.
- **Ověření splnění** – Po oznámení realizace opatření interní auditor ověří, zda bylo opatření skutečně provedeno a zda vedlo k odstranění nebo zmírnění souvisejícího rizika. Ověření se zaměřuje nejen na formální splnění opatření, ale také na posouzení jeho účinnosti ve vztahu k původnímu auditnímu zjištění. Ověření může být provedeno zejména kontrolou dokumentů, rozhovory s odpovědnými osobami, ověřením změn v procesech nebo jinými vhodnými postupy odpovídajícími charakteru opatření.
- **Vyhodnocení** – Na základě provedeného ověření interní auditor vyhodnotí stav jednotlivých opatření a zaznamená výsledek do přehledu opatření. Opatření může být vyhodnoceno jako:
    - **Splněné** – opatření bylo realizováno a vedlo k odstranění nebo přiměřenému zmírnění souvisejícího rizika
    - **Částečně splněné** – opatření bylo realizováno pouze zčásti nebo nebylo dosud plně účinné při odstraňování souvisejícího rizika
    - **Nesplněné** – opatření nebylo realizováno nebo nebyly doloženy skutečnosti prokazující jeho splnění
    - **Neaktuální** – opatření již není relevantní z důvodu změny podmínek, procesů, organizační struktury, právních předpisů nebo jiných skutečností

Výsledek vyhodnocení slouží jako podklad pro rozhodnutí o dalším sledování opatření nebo o ukončení jejich evidence.

- **Uzavření sledování opatření** – Po vyhodnocení všech evidovaných opatření interní auditor aktualizuje přehled opatření a zdokumentuje výsledky sledování. Fáze sledování nápravných

opatření končí okamžikem, kdy jsou všechna opatření vyhodnocena jako splněná, částečně splněná, nesplněná nebo neaktuální, případně bylo rozhodnuto o ukončení jejich dalšího sledování v souladu s vnitřními pravidly organizace. Výsledky sledování opatření jsou součástí auditní dokumentace a slouží jako podklad pro hodnocení účinnosti přijatých opatření, řízení rizik a plánování další auditní činnosti.

6.4.2. Dokumenty fáze sledování nápravných opatření

Zpráva o sledování nápravných opatření slouží k informování vedení organizace o stavu plnění opatření přijatých v reakci na auditní zjištění a doporučení interního auditu. Dokument shrnuje výsledky následného ověření provedeného interním auditorem, vyhodnocuje stav jednotlivých opatření a poskytuje informaci o tom, zda byla opatření realizována a zda vedla k odstranění nebo zmírnění souvisejících rizik. Zpráva představuje závěrečný výstup fáze sledování nápravných opatření a slouží jako podklad pro další rozhodování vedení organizace v oblasti řízení rizik a vnitřního kontrolního systému. Struktura zprávy o sledování nápravných opatření:

- **Identifikační údaje** – Tato část obsahuje základní identifikační údaje vztahující se ke sledování nápravných opatření. Zpravidla zahrnuje označení původní auditní zakázky, číslo auditní zprávy, auditovanou osobu, období sledování, datum vyhotovení zprávy a další identifikační údaje stanovené vnitřními pravidly organizace. Jejím účelem je jednoznačně propojit zprávu o sledování s původní auditní zakázkou.
- **Předmět sledování** – Tato část stručně uvádí, jaká opatření byla zařazena do sledování a z jakých auditních zjištění vycházejí. Současně odkazuje na původní auditní zprávu a poskytuje základní kontext pro pochopení následného hodnocení plnění opatření.
- **Metodika ověření** – Tato část popisuje způsob, jakým interní auditor ověřoval stav plnění jednotlivých opatření. Může zahrnovat zejména kontrolu dokumentace, rozhovory s odpovědnými osobami, ověření změn v procesech, kontrolu systémových výstupů nebo jiné vhodné postupy odpovídající charakteru ověřovaných opatření.
- **Přehled opatření a stav plnění** – Tato část obsahuje seznam sledovaných opatření včetně odpovědných osob, termínů realizace a aktuálního stavu plnění. U každého opatření je uvedeno, zda bylo splněno, částečně splněno, nesplněno nebo vyhodnoceno jako neaktuální.
- **Vyhodnocení účinnosti opatření** – Tato část hodnotí, zda realizovaná opatření vedla k odstranění nebo zmírnění rizik identifikovaných v původním auditu. Zaměřuje se nejen na formální splnění opatření, ale také na jejich skutečný přínos pro řízení rizik, kontrolní mechanismy a fungování auditované oblasti.
- **Závěr** – Tato část shrnuje celkové výsledky sledování nápravných opatření a poskytuje souhrnné vyhodnocení jejich plnění a účinnosti. Uvádí zejména počet a stav vyhodnocených opatření, informaci o tom, zda byla související rizika odstraněna nebo přiměřeně zmírněna, a upozorňuje na případná přetrvávající rizika nebo nesplněná opatření vyžadující další pozornost. Závěr poskytuje vedení organizace celkový přehled o výsledcích následného ověření a představuje formální ukončení fáze sledování nápravných opatření.

7. Komunikace a spolupráce interního auditu

Efektivní komunikace je pro interní audit stejně důležitá jako samotná analýza. Interní auditor musí umět naslouchat, klást otázky a vysvětlovat své záměry.

V průběhu interního auditu je vhodné:

- na začátku jasně sdělit cíle, rozsah a harmonogram interního auditu,
- průběžně komunikovat o zjištěních,
- být otevřený zpětné vazbě a respektovat znalosti auditovaných osob,
- vést závěrečné jednání srozumitelně a věcně.

Dobrý interní auditor je nejen odborník, ale i diplomat a komunikátor. Na komunikaci závisí, zda budou doporučení interního auditu přijata a realizována.

Efektivní auditní činnost vyžaduje koordinaci a sdílení informací napříč veřejnou správou. Spolupráce posiluje jednotný přístup k rizikům a přispívá ke kvalitě systému řízení a kontroly.

Interní audit spolupracuje s externími kontrolními institucemi (např. NKÚ, poskytovatelé dotací) s cílem vyhnout se duplicitám a zajistit komplexní přehled o kontrolních činnostech. Výměna informací musí probíhat v souladu se zásadou mlčenlivosti a ochranou osobních a citlivých údajů.

Koordinace mezi interními auditory různých úrovní veřejné správy (ministerstva, kraje, města, obce) umožňuje sdílení dobré praxe, metodických materiálů a zkušeností. Ministerstvo financí jako ústřední orgán pro interní audit poskytuje metodickou podporu, školení a konzultace. Metodickou podporu interním auditorům poskytuje také odborná komunita koordinovaná Centrální harmonizační jednotkou Ministerstva financí prostřednictvím odborných setkání, vzdělávacích akcí a sdílení dobré praxe. Informace o těchto aktivitách jsou průběžně rozesílány prostřednictvím mailing listu CHJ. Zájemci o jeho odběr se mohou přihlásit zasláním žádosti na e-mail chj@mf.gov.cz. Další možnost sdílení zkušeností a metodických materiálů nabízí také SharePoint pro interní auditory ve veřejné správě.

8. Prvních 100 dnů nového interního auditora

V prvních týdnech se interní auditor seznamuje s organizací, její strukturou, rozpočtem, procesy a vnitřními předpisy. Získává přehled o vnitřním kontrolním systému, plánovaných interních auditech a strategii organizace. Doporučuje se vést si deník poznatků a kontaktů, který může pomoct při budoucím plánování i komunikaci. Nástup nového interního auditora do organizace veřejné správy je klíčovým obdobím, které významně ovlivňuje jeho budoucí úspěšnost, efektivitu a důvěryhodnost. Prvních 100 dnů by měl interní auditor věnovat především pochopení prostředí, procesů, kultury a pravidel organizace, do níž nastupuje. Toto období by mělo být koncepčně rozplánováno s adaptačním plánem, aby došlo k systematickému seznámení s organizačním fungováním i s odbornými aspekty interního auditu.

V prvních týdnech by měl interní auditor:

- **Získat přehled o organizační struktuře** – kdo tvoří vedení, kdo jsou vedoucí odborů, jaké jsou jejich kompetence a vzájemné vztahy. Doporučuje se prostudovat organizační řád, popisy pracovních míst a aktuální rozhodnutí o organizačním uspořádání.
- **Porozumět vnitřním procesům a toku informací** – jak probíhá příprava rozpočtu, jak se zadávají veřejné zakázky, jak se evidují dotace, jaké jsou schvalovací a kontrolní mechanismy, kdo vykonává finanční kontrolu podle zákona atd.
- **Seznámit se s interními předpisy** – vnitřní směrnice, příkazy ředitele, rozhodnutí, metodické pokyny a interní normy. Tyto dokumenty často určují, jak organizace reálně funguje, a poskytují klíčové informace o kontrolním prostředí.
- **Navázat pracovní vztahy** – představit se vedoucím zaměstnancům, klíčovým pracovníkům ekonomického a personálního oddělení, a navázat přirozenou komunikaci s kolegy v rámci útvaru interního auditu.
- **Prostudovat plán interního auditu** – seznámit se s plánem práce útvaru interního auditu, s riziky, na základě, kterých byl plán sestaven, a s metodikou používanou při interních auditech.
- **Získat přehled o předchozích interních auditech** – pročíst závěrečné zprávy, sledovat opakující se nálezy, zhodnotit stav plnění opatření k nápravě.
- **Porozumět vztahu útvaru interního auditu k vedení organizace a útvarům** – zjistit, jaké jsou komunikační kanály mezi útvarem interního auditu a vedením, jaká je úroveň důvěry, a jak je interní audit vnímán z hlediska přidané hodnoty.
- **Věnovat se intenzivnímu samostudiu a rozvoji odborných znalostí, studovat zákony a metodiky a účastnit se školení a kurzů, setkání interních auditorů veřejné správy, diskusních fór, či pracovních skupin (např. setkání organizovaných Centrální harmonizační jednotkou) nebo Českým institutem interních auditorů (ČIIA).**
- **Seznámit se s informačními systémy organizace (personální, účetní, spisová služba).**
- **Zapojit se do probíhajících interních auditů** – i jako přidělený člen týmu, aby mohl pozorovat metodiku práce, komunikaci s auditovanými osobami, tvorbu auditní dokumentace a auditních zpráv.
- **Přímo se účastnit interních schůzek a porad** – sledovat, jak se vyhodnocují zjištění a přijímají opatření, jak se interní audit podílí na řízení rizik a jak komunikuje své závěry.

- **Vnímat atmosféru organizace** – jak se komunikuje, jak se rozhoduje, jak zaměstnanci vnímají kontrolní činnost. Pochopení organizační kultury je nezbytné pro budování důvěry, efektivní komunikaci i správnou interpretaci zjištění.

9. Zdroje informací pro interního auditora

Interní auditor ve veřejné správě musí neustále pracovat s aktuálními právními předpisy, metodikami a odbornými zdroji. Jeho kvalita a důvěryhodnost je přímo závislá na tom, jak systematicky si udržuje přehled o legislativních změnách, metodických pokynech a profesních standardech.

Základní právní předpisy:

- **Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech** – pro organizační složky státu a příspěvkové organizace státu.
- **Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek** – významný zdroj pro interní audity nákupních procesů.
- **Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví** – klíčový pro ověřování správnosti vedení účetní evidence.
- **Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů** – významný zejména pro interní audity hospodaření územních samosprávných celků, rozpočtových procesů a hospodaření příspěvkových organizací.
- **Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení)** – základní právní rámec fungování obcí, jejich orgánů, působnosti a hospodaření.
- **Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení)** – základní právní rámec fungování krajů, jejich orgánů, působnosti a hospodaření.
- **Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze** – upravuje postavení hlavního města Prahy, jeho orgánů, působnosti a hospodaření.
- **Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích** – významný zdroj pro audity zaměřené na hospodaření s majetkem státu, jeho správu a nakládání s ním.
- **Zákon č. 231/2025 Sb., o řízení a kontrole veřejných financí** – klíčový právní předpis pro oblast systému řízení a kontroly veřejných financí, včetně vymezení postavení a činnosti interního auditu.
- **Zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů** – významný zejména pro audity zaměřené na správu dokumentů, spisovou službu a nakládání s dokumentací.

Aktuální a úplná znění právních předpisů jsou dostupná v elektronickém systému e-Sbírka, který poskytuje bezplatný přístup k platným i minulým zněním právních předpisů České republiky. Interní auditor by měl při své činnosti vždy vycházet z aktuálního znění právních předpisů a sledovat jejich průběžné změny.

Metodické a odborné zdroje

- **Ministerstvo financí ČR (www.mfcr.cz)** – sekce Řízení a kontrola veřejných financí obsahuje metodické materiály, pokyny CHJ, doporučení, vzory a vzdělávací akce pro auditory veřejné správy.
- **Český institut interních auditorů (ČIIA, www.interniaudit.cz)** – poskytuje odborné publikace, školení, profesní standardy IIA a certifikační programy (např. CIA, CGAP).
- **Portál veřejné správy (portal.gov.cz)** – přehled právních předpisů, metodik a organizačních struktur veřejné správy.

Další užitečné zdroje:

- **Úřední desky a registry (např. Registr smluv, Monitor státní pokladny)** – zdroje informací o uzavřených smlouvách a dotačních projektech.
- **Zprávy NKÚ, zprávy o výsledku přezkoumání hospodaření územních celků** – poskytují pohled na typická rizika a systémové chyby ve veřejné správě.

10. Závěr

Interní audit ve veřejné správě není jen soubor pravidel, ale především způsob myšlení, orientovaný na rizika, přidanou hodnotu a důvěru. Začínající interní auditor má před sebou cestu, která kombinuje odbornost, etiku a schopnost spolupracovat. Každý auditní krok, rozhovor i doporučení přispívá k tomu, aby veřejná správa byla efektivní, otevřená a důvěryhodná.

Interní audit představuje víc než jen kontrolní mechanismus, je součástí kultury organizace, která staví na odpovědnosti, otevřenosti a neustálém zlepšování. Tam, kde je interní audit pevnou a respektovanou součástí řízení, roste nejen kvalita procesů, ale i důvěra mezi vedením, zaměstnanci a veřejností.

Důvěryhodnost interního auditu stojí na profesionalitě, etice a nezávislosti interních auditorů. Ti svým přístupem a komunikací spoluvytvářejí obraz organizace, která se nebojí hledat slabá místa a měnit je v příležitosti. Otevřený dialog s vedením i auditovanými osobami, založený na respektu a spolupráci, je klíčem k tomu, aby auditní činnost přinášela skutečnou hodnotu.

Interní audit není cílem sám o sobě, je nástrojem k posilování kultury důvěry, transparentnosti a odpovědného nakládání s veřejnými prostředky. Právě v tom spočívá jeho dlouhodobý přínos pro organizaci i pro veřejnou správu jako celek.

11. Přílohy

Příloha č. 1: Kontrolní seznam auditní zakázky

Název:	**Metodický pokyn CHJ č. 18 – Příručka začínajícího interního auditora ve veřejné správě**
Autor:	Ministerstvo financí, odbor Centrální harmonizační jednotka
Vydavatel:	Ministerstvo financí, Letenská 15, 118 10 Praha 1
Vydání:	aktualizované, první vydání 2021
Rok vydání:	2026
ISBN:	ISBN 978-80-7586-120-7 (online)