

Kako lahko notranji revizor pomaga predstojniku in organu nadzora pri upravljanju proračunskega uporabnika

(konferenca notranjih revizorjev javnega sektorja)

Ljubljana, 2. junij 2026

Urad RS za nadzor proračuna

mag. Dragica Lipnik

Vsebina

- pomembnejša področja sodelovanja/zagotavljanja pomoči notranjega revizorja predstojniku in organu nadzora
- načini sodelovanja notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora in upoštevanje ključnih razlik v vlogah posamezne funkcije
- ovire pri sodelovanju notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora in kako jih obvladovati
- pomembni elementi sodelovanja notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora

Pomembnejša področja sodelovanja/zagotavljanja pomoči notranjega revizorja predstojniku in organu nadzora

Izhodišča:

- notranji revizor v javnem sektorju je neodvisen in nepristranski svetovalec ter dajalec zagotovil, ki pomaga predstojniku (npr. direktorju, ministru, županu) in organu nadzora (npr. svetu zavoda, nadzornemu odboru) pri odgovornem upravljanju PU
- njegova vloga ni “iskanje napak”, temveč zagotavljanje dodane vrednosti in izboljševanje poslovanja
- notranji revizor je v organizacijski strukturi PU vezan direktno na predstojnika (ministra, župana, direktorja zavoda) in ima zaradi svoje pozicije veliko moč strokovnega vplivanja na odločitve predstojnika ter posledično veliko odgovornost za strokovno neoporečnost zadev, ki jih predlaga

Pomembnejša področja sodelovanja/zagotavljanja pomoči notranjega revizorja predstojniku in organu nadzora

ad pomoč predstojniku

neodvisno zagotovilo, npr.:

- da sistem notranjih kontrol deluje učinkovito
- da so tveganja ustrezno prepoznana in obvladovana
- da so postopki skladni z zakonodajo, npr. ZJF, ZJN, ZIntPK, ipd.
- da so javna sredstva uporabljena zakonito, gospodarno, učinkovito in uspešno
- da so informacije za odločanje zanesljive
- itd.

ključna dodana vrednost: Tovrstna zagotovila dajejo (predstojniku) večjo varnost pri podpisovanju dokumentov in prevzemanju odgovornosti.

Pomembnejša področja sodelovanja/zagotavljanja pomoči notranjega revizorja predstojniku in organu nadzora

ad pomoč predstojniku

pomoč notranjega revizorja pri obvladovanju tveganj, npr.:

- metodološka pomoč pri vzpostavljanju sistemov obvladovanja tveganj
- osredotočanje na ključna tveganja
- ukrepi, povezani s ključnimi tveganji
- (posledično) povečevanje verjetnosti doseganja (pomembnih) ciljev
- itd.

ključna dodana vrednost: Tovrstno delovanje notranjega revizorja (predstojniku) pomaga doseči postavljene cilje ob istočasnem preprečevanju nepravilnosti, finančnih izgub, škode in ostalih pomanjkljivosti v poslovanju.

Pomembnejša področja sodelovanja/zagotavljanja pomoči notranjega revizorja predstojniku in organu nadzora

ad pomoč predstojniku

svetovanje notranjega revizorja npr.:

- predlogi za poenostavitve postopkov in izboljšave procesov,
- svetovanje pri vzpostavljanju novih sistemov (npr. digitalizacija, reorganizacija)
- itd.

ključna dodana vrednost: Poudarek tovrstnega delovanja notranjega revizorja je usmerjen v preventivo.

Pomembnejša področja sodelovanja/zagotavljanja pomoči notranjega revizorja predstojniku in organu nadzora

ad pomoč organu nadzora

notranji revizor lahko zagotavlja organu nadzora:

- objektivno sliko o stanju notranjih kontrol
- informacije o pomembnih tveganjih in njihovem obvladovanju
- podlago za nadzor nad delom predstojnika
- itd.

ključna dodana vrednost: Notranji revizor krepi zaupanje nadzornega organa v notranjo revizijo, in kulturo odgovornosti, organ nadzora lažje opravlja svojo funkcijo.

Načini sodelovanja notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora

Izhodišča - upoštevanje ključne razlike v vlogah posamezne funkcije:

- predstojnik je odgovoren za poslovanje in vzpostavitev notranjih kontrol
- organ nadzora nadzira delo predstojnika
- notranji revizor daje neodvisno zagotovilo in sodeluje z obema

Načini sodelovanja notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora

pojavnne oblike sodelovanja notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora:

- formalne
- neformalne

predstavitev vloge notranje revizije npr. ob nastopu funkcije predstojnika/menjavi članov organa nadzora je pomembna priložnost za:

- vzpostavitev prvega kontakta in dogovor glede ohranjanja komunikacije
- dogovor glede načinov sodelovanja
- pojasnitev pristojnosti in (ključne) dodane vrednosti notranje revizije ter potrebne neodvisnosti
- itd.

Načini sodelovanja notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora

ključna načela (zlata pravila/vodila) v sistemu sodelovanja notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora za zagotovitev optimalne dodane vrednosti:

1. formalno urejeno sodelovanje in dogovorjene komunikacijske poti, vključno z dokumentiranostjo sodelovanja, komunikacij in stikov (ključna je formalna ureditev in institucionalizacija sodelovanja, ne zgolj osebni kontakt)
 - interni akt (pravilnik) – ima v okolju PU značaj notranje revizijske temeljne listine
 - pogodba z zunanjim izvajalcem o zagotavljanju storitev notranjega revidiranja

poudarek: vsebina dokumenta

- je temelj za zakonit in trajen kontakt, ki je sistemsko urejen
- zagotavlja notranjemu revizorju povezavo s predstojnikom (zaradi organizacijskega delovanja in vpetosti v organizacijsko strukturo PU)
- zagotavlja povezavo z organom nadzora zaradi zagotavljanja neodvisnosti notranjega revizorja

Načini sodelovanja notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora

ključna načela (zlata pravila/vodila) v sistemu sodelovanja notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora za zagotovitev optimalne dodane vrednosti:

2. zagotovljena rednost in predvidljivost stikov
3. zagotovljena pravica do neposrednega dostopa
4. spoštovanje zaupnosti informacij
5. spoštovanje neodvisnosti notranje revizije ter zagotavljanje in ohranjanje objektivnosti njenega delovanja
6. spoštovanje odgovornosti predstojnika za poslovanje
7. ostalo

poudarek: splošna zavezujočnost, sistemska obveznost upoštevanja načel

Načini sodelovanja notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora

primeri ključnih načinov sodelovanja notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora:

ad s predstojnikom:

- letno in strateško načrtovanje notranjega revidiranja (predstojnik potrdi načrte, notranji revizor upošteva predloge predstojnika, usklajevanje prioritet glede na pomembna tveganja in razpoložljive vire notranje revizije)
- izvajanje in poročanje o izvajanju notranjega revidiranja (usklajevanje priporočil, akcijski načrt za odpravo nepravilnosti, spremljanje izvajanja priporočil, periodična poročila o realizaciji ukrepov, opozarjanje na zamude ali neizvajanje itd.)
- itd.

poudarek:

- pomoč predstojniku pri izboljševanju sistemov
- pomembnost dialoga (1) in strokovnih argumentov (2)

Načini sodelovanja notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora

ad. z organom nadzora

- udeležba na sejah,
- predstavitev revizijskih poročil,
- odgovarjanje na vprašanja članov,
- pojasnila glede sistema notranjih kontrol,
- razlaga tveganj in sistemskih pomanjkljivosti
- itd.

poudarek:

- notranji revizor kot neodvisen vir informacij organu nadzora
- organ nadzora kot varovalka neodvisnosti notranje revizije

Ovire pri sodelovanju notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora in kako jih obvladovati

Izhodišče:

- ovire lahko zmanjšajo dodano vrednost in pričakovane koristi sodelovanja
- informacije o ovirah, posredovane s strani notranjih revizorjev (poudarjene večkrat in v daljšem časovnem obdobju, kar kaže njihovo pomembnost)

Ovire pri sodelovanju notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora in kako jih obvladovati

Pomembnejše (ne edine) ovire:

1. omejeni viri notranje revizije (poudarjena kadrovska podhranjenost je dejstvo)
2. notranji revizor deluje v okolju, kjer ni vzpostavljenega ločenega organa nadzora/predpisi s področja upravljanja različnih vrst PU niso posodobljeni z vidika sodobnih oblik upravljanja in sodelovanja
3. predstojnik in organ nadzora nimata interesa sodelovati z notranjim revizorjem

Ovire pri sodelovanju notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora in kako jih obvladovati

1. Omejeni viri notranje revizije (poudarjena kadrovska podhranjenost je dejstvo)

Upravičeno odprto vprašanje/dilema: kam v takih okoliščinah usmeriti fokus delovanja?

- v sodelovanje s predstojnikom?
- v sodelovanje z organom nadzora?
- v poslovne procese?
- vsakega po malem?

Ovire pri sodelovanju notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora in kako jih obvladovati

Omejeni viri notranje revizije (poudarjena kadrovska podhranjenost je dejstvo)

Pravi odgovor:

- ni izključujoč (ali-ali)
- je pristop na podlagi tveganj

Priporočilo:

Pri omejenih virih naj notranja revizija:

- opusti pokrivanje “vsega po malo”
- opredeli ključna strateška tveganja PU
- usmeri delo tja, kjer lahko pomaga doseči realizacijo najpomembnejših ciljev oz. preprečiti največjo škodo (največja dodana vrednost notranje revizije)

Ovire pri sodelovanju notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora in kako jih obvladovati

Omejeni viri notranje revizije (poudarjena kadrovska podhranjenost je dejstvo)

Ključna področja z visokim tveganjem (različna v PU):

- IT-sistemi in varstvo podatkov
- kadrovske postopki
- investicije
- umetna inteligenca
- javna naročila
- itd.

Ovire pri sodelovanju notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora in kako jih obvladovati

Omejeni viri notranje revizije (poudarjena kadrovska podhranjenost je dejstvo)

Priporočila in poudarki pri sodelovanju s predstojnikom:

- strateško, manj operativno
- razprava o ključnih tveganjih
- opozarjanje na sistemske slabosti
- predstavitev omejitve pokritosti v revizijskem okolju in iz tega izhajajoča tveganja
- ne: sodelovanje pri vsakem projektu, rutinsko svetovanje brez priorit

Priporočila in poudarki pri sodelovanju z organom nadzora:

- redno poročanje o strateških tveganjih
- opozorila glede kadrovske podhranjenosti
- zaščita neodvisnosti notranje revizije

Ovire pri sodelovanju notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora in kako jih obvladovati

2. Notranji revizor deluje v okolju:

- kjer ni vzpostavljenega ločenega organa nadzora
- predpisi s področja upravljanja različnih vrst PU niso posodobljeni z vidika sodobnih oblik upravljanja in sodelovanja

(sistemske ovire)

Poudarek - sodelovanje notranje revizijske stroke pri pripravi (zlasti) sistemske zakonodaje

Ovire pri sodelovanju notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora in kako jih obvladovati

3. Predstojnik in organ nadzora nimata interesa sodelovati z notranjim revizorjem

razlogi za nezainteresiranost?

- nerazumevanje vloge notranje revizije
 - strah pred nadzorom
 - želja po omejevanju nadzora
 - pomanjkanje časa
- itd.

Ovire pri sodelovanju notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora in kako jih obvladovati

Predstojnik in organ nadzora nimata interesa sodelovati z notranjim revizorjem

Možne rešitve:

- strokoven pogovor in (ponovna) pojasnitev dodane vrednosti notranje revizije
- okrepitev formalnih kanalov (npr. sklicevanje na pravno podlago, ZJF določa obveznost notranje revizije, interni akt PU je bil sprejet na tej osnovi, predstojnik je dolžan zagotavljati pogoje za delo notranje revizije, itd.)
 - poudarek: komunikacija naj bo pisna in dokumentirana

Ovire pri sodelovanju notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora in kako jih obvladovati

Predstojnik in organ nadzora nimata interesa sodelovati z notranjim revizorjem

Možne rešitve:

- formalno poročanje (redno pošiljanje poročil, tudi če ni odziva, opozarjanje na tveganja in posledice)
 - poudarek: dokumentiranje neodzivnosti je pomembno zaradi varovanja odgovornosti revizorja
- postopna razširitev problema (eskalacija?) na ustrezne nivoje
 - pomembno: izogibanje čustvenim odzivom in osebnim konfliktom

Pomembni elementi sodelovanja notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora

ad. Pomembni elementi sodelovanja s predstojnikom

- medsebojno zaupanje (odprta komunikacija, brez skrivanja informacij, brez presenečenj v poročilih)
- jasna razmejitev oz. razumevanje vlog (predstojnik je odgovoren za poslovanje PU, za vzpostavitev kontrol, ki jih notranji revizor presoja in ne vzpostavlja, ravno tako notranji revizor ne prevzema operativnih odločitev, OP. Interni akt)
- usmerjenost v izboljšave (fokus na tveganjih in rešitvah, podpora pri sistemskih izboljšavah itd.)
- profesionalna trdnost (korektnost, strokovni argumenti, vztrajanje pri dejstvih)

Pomembni elementi sodelovanja notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora

ad. Pomembni elementi sodelovanja s predstojnikom

- ključni poudarek:
- vzpostaviti odnos, kjer notranji revizor ni “grožnja”, ampak pomemben in zanesljiv strokovni partner predstojniku
- postopno dokazovanje nepogrešljivosti notranje revizije kot strokovne avtoritete, ki zagotavlja kakovost, na katero se predstojnik lahko zanese;
 - (notranja revizija je strokovni zaveznik predstojnika)

Pomembni elementi sodelovanja notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora

ad. Pomembni elementi sodelovanja z organom nadzora

- zagotovljena funkcionalna neodvisnost (neposreden dostop do organa nadzora in možnost poročanja brez vpliva predstojnika, Op. Interni akt)
- celovito in jasno poročanje (poudarek na ključnih tveganjih, opozarjanje na omejitve virov)
- strokovna podpora nadzorni funkciji (razlaga notranjih kontrol, pojasnila o tveganjih, pomoč pri razumevanju sistemskih slabosti itd.)

Pomembni elementi sodelovanja notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora

ad. Pomembni elementi sodelovanja z organom nadzora

ključni poudarek:

- vzpostaviti odnos, kjer je notranji revizor:
 - neodvisen in objektiven vir informacij o obvladovanju tveganj in notranjih kontrolah
 - pomembna, zanesljiva in objektivna strokovna podpora organu nadzora
- postopno dokazovanje nepogrešljivosti notranje revizije kot objektivne avtoritete, ki zagotavlja kakovost, na katero se nadzorstvene funkcije lahko zanesejo

Zaključek

- Predstavljena teoretična in praktična priporočila so neke vrste zemljevid, ki kaže smeri in poti ter pokaže, kje so možnosti, njihova praktična uporaba v različnih okoljih PU pa od vseh nas zahteva prilagajanje okoliščinam.
- Če v praksi naletimo na težave, to ni znak, da teorija ne deluje in priporočilo ni pravo, ampak, da vstopamo v zahtevno fazo implementacije.

Zaključek

Predstavljene vsebine:

- področja sodelovanja/zagotavljanja pomoči notranjega revizorja predstojniku in organu nadzora
- načini sodelovanja notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora in upoštevanje ključnih razlik v vlogah posamezne funkcije
- ovire pri sodelovanju notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora in kako jih obvladovati
- pomembni elementi sodelovanja notranjega revizorja s predstojnikom in organom nadzora

Zaključek

Hvala za pozornost.