



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA FINANCE

URAD REPUBLIKE SLOVENIJE
ZA NADZOR PRORAČUNA

Predstavitev predloga novih Usmeritev za notranje kontroliranje

mag. Mirjana Fele

*Sektor za notranji nadzor javnih
financ*

*Konferenca notranjih revizorjev
javnega sektorja*

2. 6. 2026



Stanje notranjekontrolnega sistema 2025

Skupna povprečna ocena vseh petih komponent NNJF po oceni predstojnikov PU: 4,0					
Naziv skupine PU	Primerno kontrolno okolje	Upravljanje s tveganji	Sistem notranjih kontrol	Relativno dober in ustrezen pretok informacij	Ocena sistema nadziranja, ki vključuje notranje revidiranje
Nevladni PU	4,5	4,4	4,3	4,7	4,7
Vladne službe	4,4	4,1	4,3	4,9	4,4
Ministrstva in organi v sestavi	4,3	4,2	4,1	4,4	4,3
Upravne enote	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Pravosodni PU	4,3	4,4	4,3	4,5	4,5
Občine	4,0	3,8	3,9	4,2	4,1
Krajevne skupnosti in druge lokalne skupnosti	3,8	3,4	3,5	3,7	3,6
Javni zavodi	4,2	4,1	4,1	4,4	4,1
Agencije	4,1	4,1	3,9	4,2	4,3
Skladi	4,2	4,3	4,2	4,3	4,6
Samoupravne narodnostne skupnosti	3,6	3,5	3,6	4,1	3,4

Vir: Podatki iz evidence AJ PES o sprejetih in javno objavljenih letnih poročilih za leto 2025



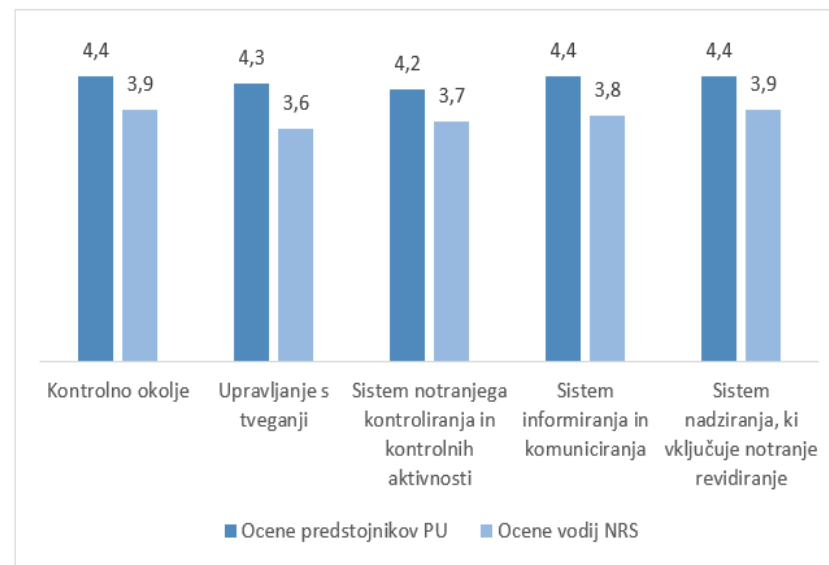
Stanje notranjekontrolnega sistema 2025

Slika 2 PRILOGE 1: Splošne povprečne ocene stanja NNJF po oceni predstojnikov PU po posameznih sestavinah notranjega kontroliranja za obdobje od 2020 – 2025

Sestavine notranjega kontroliranja	Leto					
	2025	2024	2023	2022	2021	2020
Kontrolno okolje	4,1	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2
Upravljanje s tveganji	3,9	4,1	4,1	4,0	4,0	4,0
Sistem notranjega kontroliranja in kontrolnih aktivnosti	3,9	4,1	4,1	4,0	4,0	4,0
Sistem informiranja in komuniciranja	4,2	4,3	4,4	4,4	4,4	4,4
Sistem nadziranja, ki vključuje notranje revidiranje	4,0	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1

Vir: Podatki iz evidence AJ PES o sprejetih in javno objavljenih letnih poročilih za leta 2020 do 2025

Slika 3: Primerjava ocen posameznih sestavin sistema NNJF, podanih s strani predstojnikov in s strani vodij NRS



Vir: Vprašalnik k letnemu poročilu o delu NRS ter Izjava o oceni NNJF za leto 2025

Pravni okvir, namen, obveznost uporabe in uveljavitev Usmeritev za NK



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA FINANCE

URAD REPUBLIKE SLOVENIJE
ZA NADZOR PRORAČUNA

Izdane na podlagi druge točke 101. člena ZJF in 1. člena ter III. poglavja Pravilnika o usmeritvah za usklajeno delovanje sistema notranjega nadzora javnih financ.

*Namen: Podrobneje **predpisati sistem notranjega kontroliranja znotraj PU** kot enega izmed pomembnih delov notranjega nadzora javnih financ; **namenjene so poslovodstvu PU (predstojnik in najvišje vodstvo)**, odgovornemu za vzpostavitev in uspešno delovanje sistema notranjega kontroliranja, **organu nadzora**, odgovornemu za nadziranje uspešnosti in učinkovitosti sistema notranjega kontroliranja kot tudi **zaposlenim**, vključenim v procese vodenja, vzpostavljanja, izvajanja, ocenjevanja ter nadziranja in izboljševanja sistema notranjega kontroliranja (tj. **lastnikom in izvajalcem poslovnih procesov** znotraj PU).*

*Obveznost uporabe: **Uporaba Usmeritev za NK** in vseh sedemnajstih prevzetih temeljnih načel modela COSO 2013 je zavezujoča za vse PU.*

Uveljavitev: _____ . Z dnem uveljavitve teh Usmeritev prenehajo veljati Usmeritve za notranje kontrole, izdane v mesecu novembru 2004.

Zasnova Usmeritev za NK



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA FINANCE

URAD REPUBLIKE SLOVENIJE
ZA NADZOR PRORAČUNA

*Usmeritve za NK temeljijo na celovitem okviru notranjega kontroliranja COSO 2013 in v celoti povzemajo ter za PU predpisujejo uporabo ter izvajanje vseh **sedemnajstih temeljnih načel modela COSO 2013.***

*Njegovo **dosledno izvajanje** (poslo)vodstvu PU in organu nadzora (ne glede na velikost ali obliko organiziranosti) **daje primerno zagotovilo** o tem, da je v PU vzpostavljen in ustrezno deluje sistem notranjega kontroliranja*

*Delovni okvir, ki PU omogoča, da **uspešno in učinkovito razvijejo sisteme notranjega kontroliranja**, ki se prilagajajo spreminjajočim se poslovnim in delovnim okoljem, ublažijo tveganja na sprejemljivo raven in podpirajo preudarno odločanje in upravljanje PU*

*Skladno z modelom COSO 2013 obstaja **neposredno razmerje med postavljenimi cilji, ki jih želi PU doseči, in sestavinami sistema notranjega kontroliranja, ki so potrebne za doseganje teh ciljev ter organizacijskim ustrojem PU** (sektorji, oddelki, službe, poslovne enote, poslovni procesi, ipd.).*



Sestavine, cilji in organizacijska struktura po COSO 2013



Skladno z modelom COSO 2013 obstaja neposredno razmerje med postavljenimi cilji, ki jih želi PU doseči, in sestavinami sistema notranjega kontroliranja, ki so potrebne za doseganje teh ciljev ter organizacijskim ustrojem PU (sektorji, oddelki, službe, poslovne enote, poslovni procesi, ipd.).

Doseganje ciljev skozi kontroliranje

- 1. v stolpcih** prikazane **tri skupine ciljev**, vezane na: (1) delovanje, (2) poročanje in (3) skladnost PU;
- 2. v vrsticah** prikazanih **pet temeljnih sestavin sistema notranjega kontroliranja**: (1) kontrolno okolje, (2) ocenjevanje tveganj, (3) kontrolne aktivnosti, (4) informiranje in komuniciranje ter (5) aktivnosti spremljanja in
- 3. v tretji dimenziji** prikazan **organizacijski ustroj PU**: (1) organizacija (PU), (2) oddelek, (3) poslovna enota in (4) funkcija (proces), ki z vzpostavitvijo in delovanjem sistema notranjega kontroliranja oziroma njegovih petih sestavin (kontrolno okolje, ocenjevanje tveganj, kontrolne aktivnosti, informiranje in komuniciranje ter aktivnosti spremljanja) uresničujejo postavljene cilje, vezane na delovanje, poročanje in skladnost poslovanja PU.



Zasnova Usmeritev za NK

Notranje kontroliranje je neprekinjen proces, ki ga uresničujejo **organ nadzora, (poslo)vodstvo in vsi zaposleni PU**, da poskrbijo za sprejemljivo zagotovilo o doseganju ciljev glede:

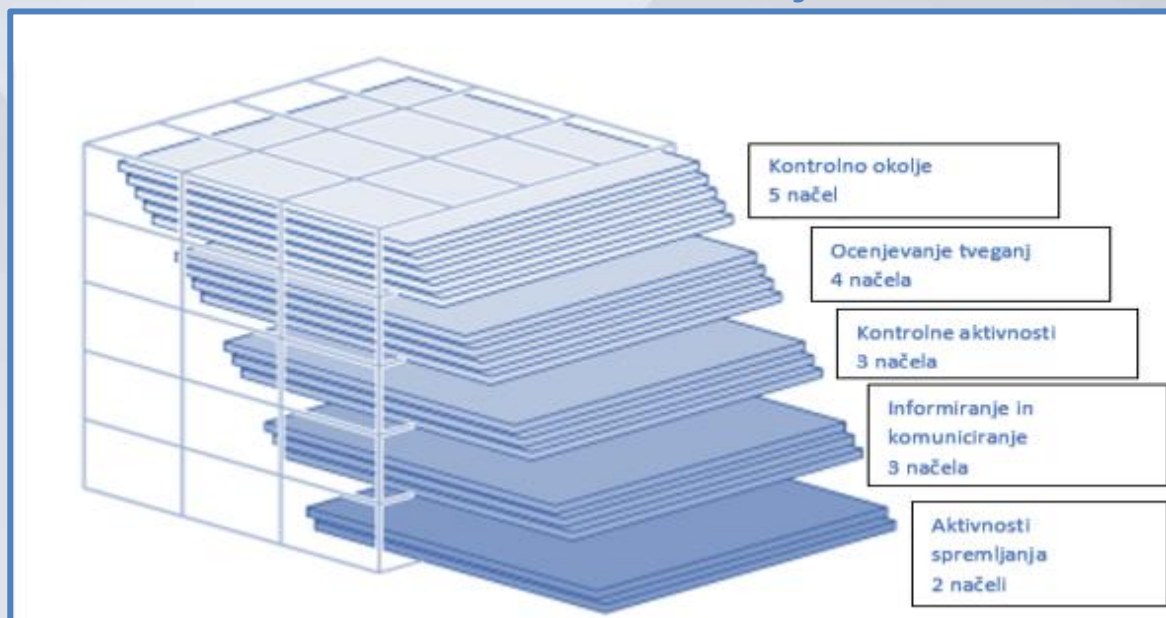
- **delovanja - cilji** se nanašajo na uspešnost in učinkovitost poslovanja PU, vključujejo cilje s področja poslovne in finančne uspešnosti in varovanja sredstev pred izgubo;
- **poročanja - cilji** se nanašajo na notranje in zunanje poročanje (računovodsko kot tudi ne računovodsko poročanje). Lahko zajemajo zanesljivost, pravočasnost, preglednost in druge pogoje, ki jih postavljajo regulatorji, priznani določevalci standardov in usmeritve PU/organizacije in
- **skladnosti**, ki se nanaša na skladnost delovanja z zakoni in drugimi predpisi, ki veljajo za PU.

Doseganje ciljev skozi kontroliranje





17 temeljnih načel, ki podpirajo 5 sestavin notranjega kontroliranja



Pet temeljnih sestavin notranjega kontroliranja predstavlja najvišjo hierarhično raven standardov notranjega kontroliranja pri vseh PU. Omenjene sestavine morajo biti uspešno oblikovane, implementirane in delovati integrirano za doseganje uspešnosti notranjekontrolnega sistema.

PU lahko doseže in zagotavlja uspešen in učinkovit sistem notranjega kontroliranja le, če pri svojem delovanju dosledno uresničuje vsa temeljna načela.

Izpolnjevanje vseh sedemnajst temeljnih načel prevzetega modela COSO 2013 je zavezujoče za vse PU.



Sestavine COSO modela in temeljna načela



Kontrolno okolje

- 1 Organizacija¹ izkazuje svojo zavezanost neoporečnosti in etičnim vrednotam.
- 2 Organ nadzora izkazuje neodvisnost od (poslo)vodstva in izvaja nadzor nad razvojem in uspešnostjo notranjega kontroliranja.
- 3 (Poslo)vodstvo ob nadziranju organa nadzora vzpostavlja ustroj organizacije, linije poročanja ter ustrezna pooblastila in odgovornosti za doseganje ciljev.
- 4 Organizacija izkazuje svojo zavezanost, da priregne, razvija in zadrži sposobne posameznike v skladu s cilji.
- 5 Organizacija zahteva od posameznikov odgovorno izvajanje nalog notranjega kontroliranja pri doseganju ciljev.



Ocenjevanje tveganj

- 6 Organizacija dovolj jasno določi cilje, tako da je mogoče prepoznavati in ocenjevati tveganja, povezana s cilji.
- 7 Organizacija ugotavlja tveganja za doseganje ciljev po vsej organizaciji in analizira tveganja kot podlago za odločanje, kako naj se tveganja obvladujejo.
- 8 Organizacija prouči možnosti za prevare pri ocenjevanju tveganj za doseganje ciljev.
- 9 Organizacija ugotavlja in ocenjuje spremembo, ki bi lahko pomembno vplivale na sistem notranjega kontroliranja.



Kontrolne aktivnosti

- 10 Organizacija izbira in razvija kontrolne aktivnosti, ki prispevajo k ublažitvi tveganj za doseganje ciljev na sprejemljivo raven.
- 11 Organizacija izbira in razvija splošne kontrolne aktivnosti za tehnologijo v podporo doseganju ciljev.
- 12 Pričakovanja organizacije so opredeljena v usmeritvah in se izvajajo s kontrolnimi aktivnostmi in postopki.



Informiranje in komuniciranje

- 13 Organizacija pridobi ali ustvari in uporablja ustrezne kakovostne informacije v podporo delovanju notranjega kontroliranja.
- 14 Organizacija interno sporoča informacije, potrebne v podporo delovanju notranjega kontroliranja, vključno s cilji in nalogami za notranje kontroliranje.
- 15 Organizacija komunicira z zunanjimi strankami v zvezi z zadevami, ki vplivajo na delovanje notranjega kontroliranja.



Aktivnosti spremljanja

- 16 Organizacija izbira, razvija in izvaja tekoče in/ali ločeno ocenjevanje za potrditev, da so sestavine notranjega kontroliranja prisotne in delujejo.
- 17 Organizacija ovrednoti in pravočasno sporoči pomanjkljivosti notranjega kontroliranja listim strankam, ki so odgovorne za popravno ukrepanje, vključno s (poslo)vodstvom in organom nadzora, kot je ustrezno.

¹ Za namene tega okvira se "organizacija" uporablja kot skupno ime, ki zajema organ nadzora, (poslo)vodstvo in drugo osebo, kot je prikazano v opredeljeni pojma notranje kontroliranje.



Uspešnost sistema notranjega kontroliranja



SISTEM NOTRANJEGA KONTROLIRANJA JE USPEŠEN,
če zmanjšuje tveganje, da PU ne bo dosegel postavljenega cilja,
na sprejemljivo raven.



USPEŠNO NOTRANJE KONTROLIRANJE JE V PU ZAGOTOVLJENO, ČE:

- 1 so v PU prisotne in deluje vseh pet sestavin sistema notranjega kontroliranja:



✓ vključno z vsemi 17 temeljnimi načeli prevzetega modela COSO 2013 **17 NAČEL**


- 2 vseh teh pet temeljnih sestavin sistema notranjega kontroliranja deluje povezano, so soodvisne in tvorijo celovit sistem.



! Če **posamezna sestavina** (pet sestavin) ali **posamezno načelo** (17 načel) notranjega kontroliranja modela COSO 2013 v PU ni prisotna/o in/ali ne deluje, PU ne izpolnjuje zahtev, ki so pogoj za uspešno in učinkovito notranje kontroliranje.



USPEŠEN SISTEM NOTRANJEGA KONTROLIRANJA DAJE (POSLO)VODSTVU PU ZGOLJ SPREJEMLJIVO, NE PA ABSOLUTNEGA ZAGOTOVILA, DA:

- 1  vzpostavljen sistem notranjega kontroliranja **neprekinjeno deluje** in se uspešno ter učinkovito **odziva na nepričakovane zunanje spremembe** (kot tudi na notranje), ki bi lahko ogrozile doseganje ciljev PU.

Gre za spremembe, ki jih lahko PU razumno in pravočasno napove ter ublaži njihovo tveganje na sprejemljivo raven; sistem PU omogoča pravočasno prepoznavanje teh sprememb, ovrednotenje vplivov oziroma posledic ter ukrepanje za njihovo ublažitev na sprejemljivo raven.

- 2  PU pripravlja poročila v skladu z veljavnimi predpisi, pravili in standardi ter cilji poročanja, ki so v PU natančno opredeljeni.

- 3  PU ravna v skladu z veljavnimi predpisi, pravili, internimi akti, zunanjimi in notranjimi standardi.



Uspešen sistem notranjega kontroliranja zagotavlja zgolj sprejemljivo (ne pa absolutno) raven zagotovila glede doseganja ciljev PU.

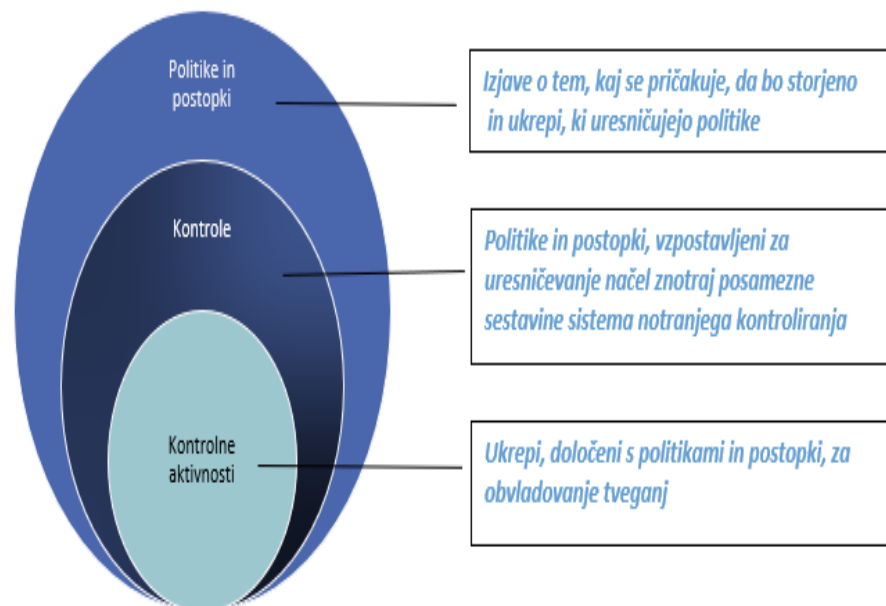


Vloge in odgovornosti deležnikov/organov PU za vzpostavitev, vzdrževanje in učinkovito delovanje sistema notranjega kontroliranja v PU

Sistem notranjega kontroliranja predstavlja s strani (poslo)vodstva PU sprejete dogovore, da se **zagotovi**:

- (1) zakonito poslovanje PU (skladnost poslovanja PU s predpisi),
- (2) pregledno in smotrno poslovanje PU ter nadzor,
- (3) doseganje postavljenih ciljev PU (strateških in operativnih),
- (4) uspešno in učinkovito obvladovanje tveganj za doseganje ciljev (ugotavljanje, ocenjevanje in spremljanje tveganj ter izvajanje potrebnih kontrol),
- (5) izvrševanje sprejetih poslovnih načrtov in proračuna,
- (6) pravilnost, točnost in popolnost podatkov,
- (7) učinkovitost,
- (8) uspešnost in
- (9) gospodarnost poslovanja PU.

Slika 4: Odnos med politikami in postopki, kontrolami in kontrolnimi aktivnostmi



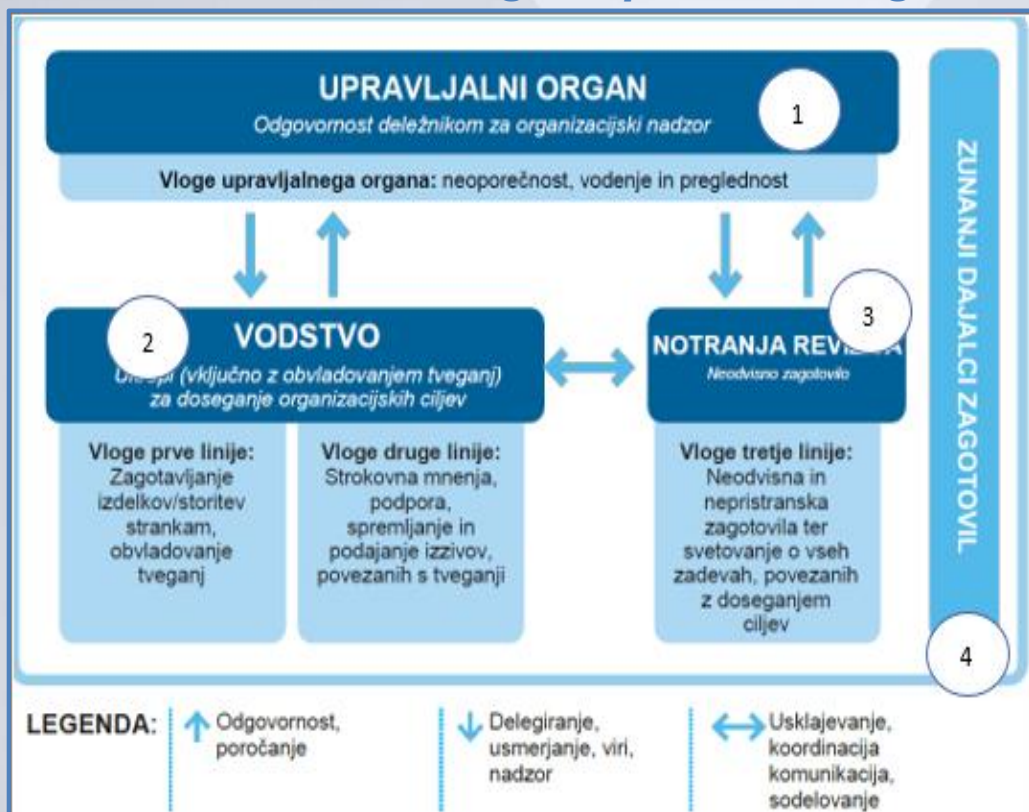
V proces notranjega kontroliranja so vgrajene **kontrolne aktivnosti** v obliki politik in postopkov, ki jih poslovodstvo vzpostavi za doseganje načel znotraj posameznih sestavin notranjih kontrol. Kontrole so med seboj povezane in lahko podpirajo več načel in ciljev. **Sprejete politike** odražajo izjave poslovodstva glede pričakovanih dosežkov, **postopki (procedure)** pa predstavljajo konkretne ukrepe, s katerimi se uresničujejo sprejete politike. Politike in postopki, s katerimi PU vzpostavlja kontrole predstavljajo podnabor na višjem nivoju sprejetih politik in procedur.

Kontrolne aktivnosti so vgrajene v kontrole in predstavljajo **ukrepe**, ki jih poslovodstvo vzpostavi v politikah, postopkih in procesih **s ciljem zmanjšanja konkretnih tveganj za doseganje ciljev** na sprejemljivo raven.



Vloge in odgovornosti deležnikov/organov PU za vzpostavitev, vzdrževanje in učinkovito delovanje sistema notranjega kontroliranja v PU

Odgovornosti za NNJF v PU so v praksi porazdeljene skozi različne deležnike in organe posameznega PU (IIA model treh linij).



Model treh linij deluje na upoštevanju šestih načel, razdelitvi odgovornosti ključnim vlogam ter razmerji med njimi.

- Načelo 1: Upravljanje
- Načelo 2: Vloge upravljalnega organa
- Načelo 3: Vloge vodstva ter prve in druge linije
- Načelo 4: Vloge tretje linije
- Načelo 5: Neodvisnost tretje linije
- Načelo 6: Ustvarjanje in zaščita vrednosti.

Za vzpostavitev, vzdrževanje in učinkovito delovanje sistema notranjega kontroliranja v PU je odgovorno (poslo)vodstvo PU – predstojnik.

Vloge in odgovornosti deležnikov/organov PU za vzpostavitev, vzdrževanje in učinkovito delovanje sistema notranjega kontroliranja v PU

NOTRANJE KONTROLE USKLAJENO, INTEGRIRANO, UČINKOVITO

Notranje kontrole in revizija – usklajena podpora strateškemu odločanju

JASNO OPREDELJENE PRISTOJNOSTI, ODGOVORNOSTI IN LINIJE POROČANJA

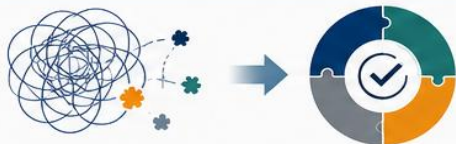


- Dobre prakse kažejo, da je notranjekontrolni sistem uspešen, če so jasno opredeljene (in se spoštujejo) pristojnosti in odgovornosti in linije poročanja posameznih organov znotraj PU.
- To ne pomeni izoliranega delovanja posameznih funkcij in odsotnost deljenja informacij in predvidevanj.



Organiziranost po principu treh linij ni možna pri vseh kategorijah PU, saj povsod ne obstajajo organi nadzora oziroma upravljalni organi v nadzorni vlogi.

OD RAZDROBLJENEGA K INTEGRANEMU PRISTOPU



Razdrobljen pristop k nadzoru in kontroliranju ni več zadosten ob vse bolj prepletenih tveganjih.

Prehod k bolj usklajenim in integriranim pristopom.



V SREDIŠČU: TVEGANJA IN VREDNOST

Učinkovit sistem notranjih kontrol in revizije je usmerjen v obvladovanje tveganj, ustvarjanje vrednosti in doseganje ciljev PU.



PODPORA GLOBALNIM STANDARDOM

Poudarek na jasni opredelitvi sodelovanja med linijami in ključnimi funkcijami notranjih kontrol – skladno z novimi globalnimi standardi (npr. IIA Global Internal Audit Standards) in Usmeritvami za DNR.



KLJUČNO: STROKOVNOST IN NEODVISNOST

Strokovnost in neodvisnost funkcij notranjih kontrol sta ključni za zaupanje, objektivnost in učinkovito obvladovanje tveganj – v izogib podvajanju in za povečanje pokritosti.



**USKLAJENO.
INTEGRIRANO.
ODGOVORNO.
V PRIHODNOST.**

ZA UČINKOVITO JAVNO UPRAVLJANJE.

PRISTOJNOSTI

Jasne vloge in linije poročanja

SODELOVANJE

Povezovanje funkcij, deljenje informacij in predvidevanj

**DELJENJE
VPOGLEDOV IN
PREDVIDEVANJ**
za boljše odločanje in upravljanje tveganj

ODGOVORNOST

Odgovorno ravnanje in jasno prevzemanje odgovornosti

TRANSPARENTNOST

Odpriost podatkov, jasni procesi in sledljivost

PRINCIP TREH LINIJ



1. LINIJA

Operativne funkcije

Lastništvo tveganj in izvedba kontrol



2. LINIJA

Funkcije tveganj, skladnosti, kontrol

Strokovna podpora, monitoring in svetovanje



3. LINIJA

Notranja revizija

Neodvisno in objektivno zagotavljanje

LINIJE POROČANJA

MOČNO LASTNIŠTVO VODSTVA (PREDSTOJNIKOV)



- STROKOVNOST
- NEODVISNOST
- TRANSPARENTNOST
- SODELOVANJE
- ODGOVORNOST

Takšen sistem zahteva močno lastništvo vodstva, transparentnost, sodelovanje in odgovornost ter s tem okolje, kjer notranje kontrole in revizija delujejo kot usklajena podpora strateškemu odločanju.



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA FINANCE

URAD REPUBLIKE SLOVENIJE
ZA NADZOR PRORAČUNA

Vloge in odgovornosti deležnikov/organov PU za vzpostavitev, vzdrževanje in učinkovito delovanje sistema notranjega kontroliranja v PU

Prvo linijo predstavlja predstojnik in najvišje vodstvo PU
(predstojnik, generalni direktor, minister, državni sekretarji, župan, najvišje vodstvo PU).

Drugo linijo predstavljajo strokovne funkcije, ki zagotavljajo strokovna mnenja, podporo, spremljanje v povezavi z obvladovanjem tveganj **za doseganje ciljev na specifičnih področjih poslovanja (funkcija upravljanja tveganj, skladnost, kakovost, kontroling, itd)**

Tretjo linijo predstavlja funkcija notranjega revidiranja, tj. neodvisna dejavnost dajanja zagotovil in svetovanja glede uspešnosti in učinkovitosti obvladovanja tveganj za doseganje ciljev PU

Notranja revizija revidira in svetuje na vseh področjih, procesih in sistemih, ki spadajo v prvo in drugo linijo.



Vloge in odgovornosti deležnikov/organov PU za vzpostavitev, vzdrževanje in učinkovito delovanje sistema notranjega kontroliranja v PU

ZJF: Za vzpostavitev, vzdrževanje in učinkovito delovanje sistema notranjega kontroliranja v PU je odgovorno (poslo)vodstvo PU (predstojnik).

Upravljalni organ sprejema **odgovornost za nadzor nad PU**, sodeluje z deležniki pri spremljanju njihovih interesov in transparentno komunicira o **doseganju ciljev**, goji kulturo spodbujanja etičnega ravnanja in odgovornosti v PU, vzpostavlja strukture in procese **upravljanja**, vključno s pomožnimi odbori (npr. revizijski odbor, odbor za tveganja, itd), če je potrebno, delegira odgovornosti in zagotavlja vire (poslo)vodstvu za doseganje ciljev PU, določa nagnjenost k prevzemanju tveganj in izvaja **nadzor nad uspešnostjo in učinkovitostjo delovanja funkcij notranjih kontrol, tj. nad obvladovanjem tveganj** (vključno z notranjim nadzorom), izvaja nadzor nad **skladnostjo** s pravnimi, regulatornimi (zakonskimi) in etičnimi pričakovanji ter **nadzira uspešnost in učinkovitost notranjerevizijske funkcije ter zagotavlja pogoje** za njeno neodvisno, objektivno in kompetentno delovanje.

(Poslo)vodstva prve linije vodijo in usmerjajo delovanje PU ter uporabo virov za **doseganje ciljev PU**. Navedeno med drugim vključuje tudi odgovornost za vodenje in usmerjanje **obvladovanja tveganj in notranjih kontrol v PU**, da se zagotovi doseganje postavljenih ciljev. (Poslo)vodstvo PU vodi stalen dialog z upravljalnim organom in poroča o (1) načrtovanih in dejanskih rezultatih doseganja ciljev PU in (2) tveganjih, ki so povezani s cilji PU. Odgovorno je za vzpostavljanje in vzdrževanje ustreznih struktur in procesov za vodenje poslovanja in obvladovanje tveganj PU (vključno z notranjim nadzorom) ter zagotavljanja skladnost s pravnimi, regulatornimi in etičnimi pričakovanji.

Strokovne službe druge linije zagotavljajo dopolnilna strokovna mnenja, podporo, spremljanje in dajejo izzive, povezane z obvladovanjem tveganj **na specifičnih področjih poslovanja**. To vključuje tudi razvoj, izvajanje in nenehno izboljševanje praks **obvladovanja tveganj** na ravni procesov, sistemov in PU kot celote, doseganje ciljev obvladovanja tveganj, kot so: **skladnost** poslovanja z zakonodajo, predpisi (zakonitost delovanja) in sprejemljivo etično ravnanje, notranji nadzor, **informacijska varnost** in zagotavljanje **kakovosti**. Poleg tega zagotavljajo analize in poročila o ustreznosti in uspešnosti obvladovanja tveganj (vključno z notranjim nadzorom).

Notranja revizija⁷ kot tretja linija ohranja primarno odgovornost do upravljalnega organa in neodvisnost od (poslo)vodstva. Izdaja neodvisna in objektivna **zagotovila ter svetuje (poslo)vodstvu in upravljalnemu organu PU glede ustreznosti in uspešnosti upravljanja ter obvladovanja tveganj**. S svojimi aktivnostmi podpira doseganje ciljev PU in spodbuja ter omogoča nenehne izboljšave poslovanja, uspešnosti upravljanja tveganj in (učinkovitosti in uspešnosti) kontrolnih postopkov ter upravljanja PU. Upravljalnemu organu poroča o oslABLjeni neodvisnosti in nepristranskosti svojega delovanja, ki sta temeljna pogoja za njeno delovanje.



Zasnova: Podrobnejše opredelitve sestavin notranjega kontroliranja s pripadajočimi načeli (definicije, razlage in primeri)

Kontrolno okolje je opredeljeno kot skupek standardov, procesov in struktur, ki predstavljajo **podlago** za izvajanje notranjega kontroliranja v celotnem PU.

Je prva izmed petih sestavin sistema notranjega kontroliranja, ki je neposredno povezana z **uresničevanjem petih temeljnih načel** notranjega kontroliranja po modelu COSO 2013. Kontrolno okolje vključuje **etične vrednote, integriteto in usposobljenost zaposlenih, način vodenja in slog upravljanja, obstoj načrtnega pristopa k poslovanju, urejeno organizacijsko strukturo z jasno določenimi pristojnostmi in odgovornostmi za izvajanje funkcij in nalog, realizacijo postavljenih ciljev in upravljanje s proračunskimi sredstvi**.

Načelo 1: PU izkazuje svojo zavezanost neoporečnosti in etičnim vrednotam. Načelo se nanaša na zagotavljanje neoporečnosti in etičnih vrednot PU in predstavlja temelj za razvoj ostalih sestavin sistema notranjega kontroliranja. Je okolje, ki ga je mogoče upravljati oziroma nadzorovati.

K oblikovanju, izvajanju in učinkovitemu delovanju tega načela prispevajo:

- Glas z vrha
- Standardi etičnega ravnanja
- Zagotavljanje spoštovanja standardov ravnanja

Načelo 3: (Poslo)vodstvo PU ob nadziranju organa nadzora vzpostavlja ustroj organizacije (PU), linije poročanja ter ustrezna pooblastila in odgovornosti za doseganje ciljev. Načelo se nanaša na organizacijski ustroj in dodelitev pooblastil ter odgovornosti v PU.

K oblikovanju, izvajanju in učinkovitemu delovanju tega načela prispevajo

- Vodenje in slog upravljanja
- Organizacijska struktura
- Dodelitev odgovornosti in prenos pooblastil
- Dokumentiranje notranjekontrolnega sistema

Načelo 2: Organ nadzora izkazuje neodvisnost od (poslo)vodstva PU in izvaja nadzor nad razvojem in uspešnostjo notranjega kontroliranja. Načelo se nanaša na parametre/kazalce, ki organu nadzora omogočajo izvajanje nadzora nad nalogami (poslo)vodstva.

K oblikovanju, izvajanju in učinkovitemu delovanju tega načela prispevajo:

- Struktura nadzora, pristojnosti in odgovornosti organa nadzora ter usposobljenost članov organa nadzora
- Nadziranje sistema notranjega kontroliranja
- Zahteve za odpravo pomanjkljivosti

Načelo 4: PU izkazuje svojo zavezanost, da pritegne, razvija in zadrži sposobne posameznike v skladu s cilji. Načelo se nanaša na postopke, da se v PU pritegne, razvija in zadrži sposobne posameznike.

K oblikovanju, izvajanju in učinkovitemu delovanju tega načela prispevajo:

- Pričakovanja glede usposobljenosti
- Zaposlovanje, razvoj in zadržanje posameznikov
- Načrti nasledstva in izredni načrti

Načelo 5: PU zahteva od posameznikov odgovorno izvajanje nalog notranjega kontroliranja pri doseganju ciljev. Načelo se nanaša na doslednost pri merilih uspešnosti, spodbudah in nagradah za odgovornost in uspešnost.

K oblikovanju, izvajanju in učinkovitemu delovanju tega načela prispevajo:

- Uveljavljanje odgovornosti
- Upoštevanje prekomernih obremenitev/zahtev.



Zasnova: Podrobnejše opredelitve sestavin notranjega kontroliranja s pripadajočimi načeli (definicije, razlage in primeri)

Kontrolno okolje je opredeljeno kot skupek standardov, procesov in struktur, ki predstavljajo *podlago* za izvajanje notranjega kontroliranja v celotnem PU.

Je prva izmed petih sestavin sistema notranjega kontroliranja, ki je neposredno povezana z *uresničevanjem petih temeljnih načel* notranjega kontroliranja po modelu COSO 2013. Kontrolno okolje vključuje *etične vrednote, integriteto in usposobljenost zaposlenih, način vodenja in slog upravljanja, obstoj načrtnega pristopa k poslovanju, urejeno organizacijsko strukturo z jasno določenimi pristojnostmi in odgovornostmi za izvajanje funkcij in nalog, realizacijo postavljenih ciljev in upravljanje s proračunskimi sredstvi*.

Temeljna načela notranjega kontroliranja, ki opredeljujejo KONTROLNO OKOLJE, so:

Načelo 1: PU izkazuje svojo zavezanost neoporečnosti in etičnim vrednotam. Načelo se nanaša na zagotavljanje neoporečnosti in etičnih vrednot PU in predstavlja temelj za razvoj ostalih sestavin sistema notranjega kontroliranja. Je okolje, ki ga je mogoče upravljati oziroma nadzorovati.

K oblikovanju, izvajanju in učinkovitemu delovanju tega načela prispevajo:

- Glas z vrha
- Standardi etičnega ravnanja
- Zagotavljanje spoštovanja standardov ravnanja

Standardi etičnega ravnanja:

(Poslo)vodstvo v sodelovanju z organom nadzora PU **opredeli pričakovanja PU glede etičnih vrednot v standardih ravnanja**, ki jih uporablja za uravnoteženje potreb in skrbi deležnikov PU, kot so nadzorniki, stranke, zaposleni in javnost. Vodstvo uporablja politike, kodekse, operativna načela, smernice in usposabljanja za redno sporočanje in krepitev standardov ravnanja v organizaciji (standardi ravnanja so vgrajeni v usmeritve, stališča, kodekse in delovanje PU pri doseganju njegovih ciljev). PU mora imeti določen **standard organizacijske kulture**, ki temelji na vrednotah, na podlagi katerih se od **predstojnika, članov posloводства, organa nadzora ter drugih zaposlenih in pogodbenih sodelavcev** pričakuje ravnanje z ustrezno profesionalno etiko ter **predpisi in pravili preprečevanja nasprotja interesov**.



Zasnova: Podrobnejše opredelitve sestavin notranjega kontroliranja s pripadajočimi načeli (definicije, razlage in primeri)

Ocenjevanje tveganj je opredeljeno kot ponavljajoč proces prepoznavanja in ocenjevanja tveganj (notranjih in zunanjih), ki jim je PU izpostavljen pri doseganju postavljenih ciljev.

Je druga izmed petih sestavin sistema notranjega kontroliranja, ki je neposredno povezana z uresničevanjem štirih temeljnih načel notranjega kontroliranja po modelu COSO 2013.

Načelo 6: PU dovolj jasno določi cilje tako, da je mogoče prepoznati in ocenjevati tveganja, povezana s cilji. Načelo se nanaša na vzpostavitev načrtnega pristopa k poslovanju ter vključuje odgovornost (poslo)vodstva PU za oblikovanje poslovnih ciljev po načelu SMART kot predpogoj za uspešno in učinkovito prepoznavanje in ocenjevanje tveganj.

K oblikovanju, izvajanju in učinkovitemu delovanju tega načela prispevajo:

- Načrtni pristop k poslovanju
- Oblikovanje ciljev
- Določitev tolerance do tveganj

Načelo 8: PU prouči možnosti za prevare pri ocenjevanju tveganj za doseganje ciljev. Načelo se nanaša na prepoznavanje, analiziranje in ocenjevanje možnosti in okoliščin za prevare ter njihovih posledic, ki lahko ogrozijo doseganje postavljenih ciljev PU ter na oblikovanje ukrepov za obvladovanje tveganja prevar, nepravilnosti in povečanja varnosti informacij.

K oblikovanju, izvajanju in učinkovitemu delovanju tega načela prispevajo:

- Prepoznavanje tveganj prevar, neupravičenih plačil in informacijske varnosti
- Vrste prevar in dejavniki tveganj
- Vrste neupravičenih plačil in dejavniki tveganj
- Vrste tveganj informacijske varnosti in dejavniki tveganj

Načelo 7: PU ugotavlja tveganja za doseganje ciljev po vsej organizaciji (PU) in analizira tveganja kot podlago za odločanje, kako naj se tveganja obvladujejo. Načelo se nanaša na prepoznavanje in ocenjevanje tveganj ter sprejemanje ukrepov za njihovo obvladovanje, ki je potrebno za doseganje postavljenih ciljev PU.

K oblikovanju, izvajanju in učinkovitemu delovanju tega načela prispevajo:

- Prepoznavanje tveganj
- Ocenjevanje tveganj
- Oblikovanje odziva na tveganja
- Poročanje o tveganjih
- Dokumentiranje tveganj

Načelo 9: PU ugotavlja in ocenjuje spremembe, ki bi lahko pomembno vplivale na sistem notranjega kontroliranja. Načelo se nanaša na proučevanje vpliva oziroma posledic morebitnih sprememb v poslovnem modelu PU kot tudi sprememb v zunanjem okolju PU ter njihovega vpliva na notranje kontroliranje PU.

K oblikovanju, izvajanju in učinkovitemu delovanju tega načela prispevajo:

- Prepoznavanje pomembnih sprememb
- Vzpostavitev procesa upravljanja sprememb
- Prepoznavanje, ocenjevanje in oblikovanje odzivov na tveganja, ki izhajajo iz pomembnih sprememb



Zasnova: Podrobnejše opredelitve sestavin notranjega kontroliranja s pripadajočimi načeli (definicije, razlage in primeri)

Slika 10: Primer oblikovanja merljivih ciljev in obvladovanja tveganj za njihovo doseganje

Cilj	Rok za cilj	Tveganje	Ukrep	Zadolžen za izvedbo ukrepa	Rok za izvedbo ukrepa
<p>Povečati delež izdanih odločb v roku za 10%</p> <p>Začetno stanje: 80%</p> <p>Končno (ciljno) stanje: 90%</p>	31.12.2026	<ul style="list-style-type: none">Odsotnost zaposlenihPovečan priliv novih zadev za več kot xx %	<ul style="list-style-type: none">Usposobiti dodaten kader, ki lahko začasno prevzame izvajanje nalog<u>Outsourcing</u>Odstop zadev v manj obremenjene organizacijske enote (v kolikor se odločanje izvaja decentralizirano)	<ul style="list-style-type: none">Ime in priimek	<ul style="list-style-type: none">

Slika 8: Načrtni pristop k poslovanju





REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA FINANCE

URAD REPUBLIKE SLOVENIJE
ZA NADZOR PRORAČUNA

Upravljanje procesov

Upravljanje procesov:



Predpisi s področja notranjega nadzora javnih financ v Republiki Sloveniji določajo obveznost PU, da upravljajo s procesi in zagotovijo njihovo **učinkovito** in **uspešno** izvajanje ter **nenehno izboljševanje**.



Skrozi aktivnosti povezane v procese PU uresničujejo svoje poslanstvo in strategijo. Če želijo PU skrozi izvajanje procesov vsakodnevno izpolnjevati zahteve in pričakovanja vseh svojih deležnikov in s tem uresničevati strategijo in poslanstvo, potem je ključno da svoje poslovne procese izvajajo uspešno in učinkovito.

Ker se potrebe in pričakovanja deležnikov neprestano spreminjajo, morajo PU tudi sposobnost svojih procesov za uspešno in učinkovito delovanje **nenehno izboljševati**.

Da pa lahko to delajo, morajo oblikovati sistematičen pristop k temu: **prepoznavanje procesov, opredelitev** njihovega **namena, lastnikov, vhodov** in **izhodov** ter njihovo povezavo s **cilji, tveganji** za njihovo doseganje in **pričakovanji deležnikov**.



Ključno je, da so poslovni procesi organizirani tako, da **podpirajo realizacijo poslovnih ciljev**. Ob sledenju temu principu lahko PU ugotovijo, da so nekateri procesi, ki jih izvajajo odveč ali nepotrebni, saj ne vodijo k doseganju nobenega cilja in po nepotrebem trošijo dragocene kadrovske in finančne vire PU.



Procesi se pogosto odvijajo in prehajajo skozi različne organizacijske enote PU (tako po vertikali kot po horizontali), zato je pomembno vedeti kaj so **vhodi** v posamezen proces in kaj **izhodi**.



Primer:

Izračunana cena posamezne zdravstvene storitve je izhod procesa določanja cene zdravstvenih storitev in ta izhod predstavlja vhod v proces poravnave računov, kjer se oblikujejo kontrole (avtomatske ali ročne), ki bodo preverjale spoštovanje te cene.



Zato je pri organiziranju, spremljanju uspešnosti in učinkovitosti ter izboljševanju procesov **ključno sodelovanje** med enotami in lastniki procesov.



PREPOZNAVANJE
PROCESOV



NAMEN
IN CILJI



LASTNIKI
PROCESOV



VHODI



IZHODI



TVEGANJA



PRIČAKOVANJA
DELEŽNIKOV

Upravljanje procesov








REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA FINANCE

URAD REPUBLIKE SLOVENIJE
ZA NADZOR PRORAČUNA

UPRAVLJANJE S PROCESI

Upravljanje s procesi zajema postopke:

-  prepoznavanja poslovnih procesov in določitev njihovih lastnikov
-  opredelitve procesov
-  dokumentiranja procesov
-  izvajanja, nadzorovanja, merjenja procesov
-  analiziranja in izboljševanja procesov.



V sklopu prepoznavanja poslovnih procesov je smiselno celotno poslovanje PU opredeliti skozi procese in podprocese in ustvariti seznam procesov, ki mora vključevati tako **temeljne procese** (proces, ki jih PU izvajajo v okviru izvajanja javnih pooblastil) kot tudi **podporne procese** (npr. kadrovske procese, procese pravne službe, itd).



Sprejeti seznam procesov je lahko enotna podlaga za izvajanje več aktivnosti znotraj PU, in sicer: **načrtovanje in spremljanje poslovanja** (priprava in spremljanje doseganja letnih ciljev po procesih), **obvladovanje tveganj**, izvajanje **notranjega revidiranja**, **samoocenitve**, sistema **neprekinjenega poslovanja**, s čimer bo zagotovljen enoten in sistematičen pristop k izvajanju omenjenih nalog.



NAČRTOVANJE IN
SPREMLJANJE
POSLOVANJA



OBVLADOVANJE
TVEGANJ



IZVAJANJE
NOTRANJEGA
REVIDIRANJA



SAMOOCENITVE



SISTEMA
NEPREKINJENEGA
POSLOVANJA



ENOTEN IN
SISTEMATIČEN
PRISTOP

Upravljanje procesov



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA FINANCE

URAD REPUBLIKE SLOVENIJE
ZA NADZOR PRORAČUNA



PODROBNOSTI NA PRIMERU PROCESA



NAZIV PROCESA (I. NIVO):



NAZIV PODPROCESA (II. NIVO):



NAMEN PROCESA:



MEJE PROCESA:



ZAČETNI DOGODKI:

- ...
- ...



KONČNI DOGODKI:

- ...
- ...



VHODI V PROCES:



OPIS PROCESA/AKTIVNOSTI:



IZHODI IZ PROCESA:



NADZOR/KLJUČNE
KONTROLE V PROCESU:



MERJENJE USPEŠNOSTI
PROCESA (KAZALNIKI):



POROČANJE (POROČILA, KI JIH JE POTREBNO IZDELATI V SKLOPU IZVAJANJA PROCESA):

- ...
- ...
- ...



INTERNI AKTI,
KI UREJAJO
DELOVANJE/
IZVAJANJE PROCESA:

- ...
- ...
- ...



APLIKATIVNE
REŠITVE, KI
PODPIRAJO
DELOVANJE
POSLOVNEGA PROCESA:

- ...
- ...
- ...



PROCESNA
TVEGANJA:

- ...
- ...
- ...



KLJUČNE
ODGOVORNOSTI/
NOSILCI PROCESA:

- ...
- ...
- ...



VHODI



AKTIVNOSTI/
IZVAJANJE
PROCESA

→



IZHODI



MERJENJE
IN NADZOR

→



IZBOLJŠEVANJE
PROCESA

→



IZBOLJŠEVANJE
PROCESA



Sprejet seznam procesov je enotna podlaga za: načrtovanje in spremljanje poslovanja, obvladovanje tveganj, notranje revidiranje, samoocenitve, sistem neprekinjenega poslovanja in druge aktivnosti.



Zasnova: Podrobnejše opredelitve sestavin notranjega kontroliranja s pripadajočimi načeli (definicije, razlage in primeri)

Vrste tveganj informacijske varnosti in dejavniki tveganj

Tveganje informacijske varnosti je tveganje za poslovanje PU, njegova sredstva in osebje ter tudi za zunanje deležnike zaradi nepooblaščenega dostopa, uporabe, razkritja, motenj, sprememb ali uničenja informacij ali informacijske tehnologije. Ta tveganja lahko vplivajo na cilje informacijske varnosti kot so **zaupnost, celovitost in razpoložljivost** podatkov. Vrste tveganj informacijske varnosti, ki vplivajo na vsakega od teh treh ciljev, lahko vključujejo:

- **Nepooblaščen dostop** – končni uporabniki, razvijalci ali nepovezani napadalci lahko ogrozijo zaupnost platforme ali programske opreme tako, da obidejo kontrole za pridobitev nepooblaščenega dostopa do informacijske tehnologije PU ali uporabijo zmogljivosti, ki presegajo njihove pravice v teh sistemih,
- **Izkoriščanje osebja** – napadi, kot so poskusi ribarjenja (phishing), s katerimi se uporabnike zavede, da razkrijejo informacije ali napadalcu omogočijo dostop do platforme ali programskega sistema,
- **Namestitev zlonamerne programske opreme** – namestitev programa ali datoteke, ki namerno napade informacijsko tehnologijo PU z okvaro ali krajo podatkov, preobremenjevanjem sistema s prometom ali zaklepanjem dostopa do sistemov; cilj napada z zlonamerno programsko opremo (malware) je škodovanje PU, pridobitev informacij ali finančna korist,
- **Avtomatizirani napadi** – napadi na informacijsko tehnologijo so lahko avtomatizirani z mehanizmi, kot so roboti (boti), umetna inteligenca in programska oprema za strojno učenje,
- **Neodkritje napake** – končni uporabniki, razvijalci ali nepovezani napadalci lahko spremenijo podatke v informacijskem sistemu PU brez vidnih dokazov (sledí); spremembe, ki so posledica okvarjenih sistemov, uporabniki morda ne bodo zlahka zaznali,
- **Grožnje fizičnemu okolju** – grožnje fizičnemu okolju, kot so požar, izpad električne energije, izguba klimatskega nadzora ali naravne nesreče, lahko povzročijo izgubo informacij ali poškodbe oziroma motnje delovanja informacijskih sistemov; poleg tega lahko neustrezno omejevanje fizičnega dostopa do informacij ali informacijskega sistema omogoči zlonamernemu napadalcu dostop do informacij ali njihovo spreminjanje.



Zasnova: Podrobnejše opredelitve sestavin notranjega kontroliranja s pripadajočimi načeli (definicije, razlage in primeri)

Kontrolne aktivnosti so pisna pravila, postopki, navodila in drugi ukrepi ali aktivnosti za zmanjšanje tveganj na sprejemljivo raven z namenom doseganja poslovnih ciljev PU. Odnos med tveganji in notranjimi kontrolami je **vzročno posledičen**. Tveganja so vzrok zaradi katerih vzpostavljamo notranje kontrole.

So tretja od petih sestavin sistema notranjega kontroliranja, ki je neposredno povezana z **uresničevanjem treh temeljnih načel** notranjega kontroliranja (model COSO 2013).

Načelo 10: PU izbira in razvija kontrolne aktivnosti, ki prispevajo k ublažitvi tveganj za doseganje ciljev na sprejemljivo raven. Načelo se nanaša na izbiro, vzpostavljanje, delovanje in vzdrževanje kontrolnih aktivnosti, ki jih (poslo)vodstvo PU izbere in vzdržuje za doseganje ciljev PU.

K oblikovanju, izvajanju in učinkovitemu delovanju tega načela prispevajo:

- Odziv na tveganja
- Oblikovanje ustreznih vrst kontrolnih aktivnosti
- Oblikovanje avtomatiziranih in ročnih kontrolnih aktivnosti
- Oblikovanje preventivnih in odkrivalnih kontrolnih aktivnosti
- Upravljanje poslovnih procesov
- Oblikovanje kontrolnih aktivnosti na različnih ravneh
- Razmejitev dolžnosti

Načelo 11: PU izbira in razvija splošne kontrolne aktivnosti za tehnologijo v podporo doseganju ciljev PU. Načelo se nanaša na kontrolne aktivnosti nad izbrano tehnologijo v PU, ki mora PU zagotavljati kakovosten podatkovni model (baze podatkov oziroma pravočasne in kakovostne informacije) za učinkovito obvladovanje tveganj in verodostojno poročanje PU.

K oblikovanju, izvajanju in učinkovitemu delovanju tega načela prispevajo:

- Odziv na tveganja
- Oblikovanje informacijske tehnologije PU
- Oblikovanje ustreznih vrst splošnih kontrolnih aktivnosti

Načelo 12: Pričakovanja PU so opredeljena v usmeritvah in se izvajajo s kontrolnimi aktivnostmi in postopki. Načelo (poslo)vodstvu PU nalaga, da svoja kot tudi druga pričakovanja (npr. organa nadzora, zaposlenih, zahteve zakonodajno - pravnega okvira ipd.) ustrezno zapišejo in opredelijo v internih aktih PU.

K oblikovanju, izvajanju in učinkovitemu delovanju tega načela prispevajo:

- Dokumentiranje kontrolnih aktivnosti s politikami, navodili in internimi akti
- Periodični pregledi kontrolnih aktivnosti



Zasnova: Podrobnejše opredelitve sestavin notranjega kontroliranja s pripadajočimi načeli (definicije, razlage in primeri)

Slika 16: Uspešnost, učinkovitost in gospodarnost notranjih kontrol



Pogoste **kategorije kontrolnih aktivnosti** vključujejo:

- Pregledi doseganja ciljev (uspešnosti) na ravni PU kot celote
- Vodstveni pregledi na ravni posameznih funkcij in/ali procesov
- Vzpostavljanje in ažuriranje meril ter kazalnikov uspešnosti
- Upravljanje s človeškimi viri
- Upravljanje s pogodbami
- Kontrolne aktivnosti nad obdelavo informacij
- Fizične kontrolne aktivnosti nad ranljivimi sredstvi
- Omejitve dostopa do sredstev in evidenc ter odgovornost zanje
- Odobranje transakcij
- Kontrolne aktivnosti za popolno, natančno in pravočasno evidentiranje transakcij
- Ustrezno dokumentiranje transakcij in kontrolnih aktivnosti
- Nadziranje poslovnih procesov PU, oddanih v izvajanje zunanjim izvajalcem
- Razmejitev dolžnosti
- Kontrolne aktivnosti, povezane s programi
- Kontrolne aktivnosti, povezane z goljufijami in prevarami
- Kontrolne aktivnosti, povezane z nedovoljenimi izplačili
- Kontrolne aktivnosti, povezane s skladnostjo (compliance)

Kontrolne aktivnosti informacijske tehnologije

SPLOŠNE KONTROLNE AKTIVNOSTI
kontrolne aktivnosti, ki se nanašajo na celoten ali na pretežen del informacijske tehnologije PU (ročne ali avtomatizirane)

- Upravljanje varnosti
- Logični in fizični dostopi
- Upravljanje konfiguracij
- Razmejitev dolžnosti
- Načrtovanje neprekinjenega poslovanja

APLIKATIVNE KONTROLNE AKTIVNOSTI
(kontrolne aktivnosti, ki so integrirane neposredno v aplikativne rešitve (avtomatizirane))

- Kontrolne aktivnosti nad vnosom podatkov
- Kontrolne aktivnosti nad obdelavo podatkov
- Kontrolne aktivnosti nad izhodi podatkov

UPORABNIŠKE KONTROLNE AKTIVNOSTI
(kontrolne aktivnosti s strani zaposlenih) (delno avtomatizirane)

- Kontrolne aktivnosti, ki jih izvajajo ljudje z uporabo informacijske tehnologije
- Kontrolne aktivnosti, ki se opirajo na izhode informacijske tehnologije

Splošne kontrolne aktivnosti podpirajo:

Cilje informacijske varnosti

- Zaupnost
- Integriteta
- Razpoložljivost



Aplikativne in uporabniške kontrolne aktivnosti podpirajo:

Cilje obdelave informacij

- Popolnost
- Točnost
- Veljavnost



Zasnova: Podrobnejše opredelitve sestavin notranjega kontroliranja s pripadajočimi načeli (definicije, razlage in primeri)

Slika 18: Predhodne in naknadne kontrole

Predhodne kontrole so kontrolne aktivnosti, usmerjene v zagotavljanje zakonitosti in pravilnosti finančnih in drugih odločitev, in se izvajajo:

- pred sprejemanjem finančnih odločitev, tj. pred odločanjem o uporabi proračunskih sredstev
- med izvajanjem finančnih in drugih odločitev, vse do faze plačila.



Naknadne kontrole so kontrolne aktivnosti, usmerjene v zagotavljanje zakonitega, smotrnega in pravočasnega zbiranja in uporabe proračunskih in drugih sredstev, doseganje pričakovanih rezultatov ter odkrivanje morebitnih napak, odstopanj in nepravilnosti, in se izvajajo po sprejemanju finančnih in drugih odločitev ali po končanem poslovnem dogodku.

Naknadne kontrole:

- vključujejo postopke, ki jih morajo uporabniki proračuna **izvesti, potem ko so** sprejete finančne odločitve oziroma **izvedene določene poslovne transakcije** (npr. plačilo računov za pridobljeno blago, izplačilo donacij, pomoči in drugih prenosov itd.).
- namen je dodatno **zagotoviti, da so se proračunska sredstva uporabljala zakonito, smotno in namensko, da so bili doseženi pričakovani rezultati in učinki**, da so bila določena odstopanja v realizaciji ustrezno obrazložena, dokumentirana in odobrena.
- so tudi **v funkciji odkrivanja morebitnih napak, odstopanj in nepravilnosti ter sprejemanja potrebnih ukrepov za njihovo reševanje** (npr. naknadno se ugotovi, da kupljena naprava ni bila testirana, izvedejo se testi in v primeru, da se ugotovijo napake ali nepravilnosti v delovanju naprave, se zahteva zamenjava naprave ali popravilo v garancijskem roku, s čimer se izognemo dodatnim stroškom zamenjave naprave ali njenega popravila).

Naknadne kontrole **so usmerjene na:**

- preverjanje, ali so blago in storitve prejeti ali izvedeni v skladu s pogodbenimi specifikacijami, ali so v uporabi in ali so vrednostno sorazmerni s plačanimi zneski;
- preverjanje, ali so rezultati programov, projektov in aktivnosti v skladu z dogovorjenimi pogoji;
- preverjanje vzdržnosti rezultatov po končanju programov, projektov in aktivnosti;
- preverjanje, ali so ustrezno dokumentirane spremembe in dopolnitve pogodb, če je prišlo do odstopanj pri izvajanju programov, projektov in aktivnosti;
- preverjanje, ali izplačila temeljijo na celoviti dokumentaciji, ki dokazuje poslovne dogodke in transakcije in so bila odobrena s strani pristojnih oseb;
- preverjanje, ali so bila sredstva, ki so bila izplačana končnim uporabnikom preko donacij, pomoči, subvencij in drugih transferov, uporabljena zakonito in namensko.



Zasnova: Podrobnejše opredelitve sestavin notranjega kontroliranja s pripadajočimi načeli (definicije, razlage in primeri)

Informiranje in komuniciranje PU omogoča, da pridobi in izmenja informacije, potrebne za izvajanje in nadziranje poslovanja ter doseganje ciljev PU. Komuniciranje je nenehen, ponavljajoč se proces, ki zagotavlja, razširja in pridobiva potrebne informacije.

Je četrta od petih sestavin sistema notranjega kontroliranja, ki je neposredno povezana z **uresničevanjem treh temeljnih načel** notranjega kontroliranja (model COSO 2013).

Načelo 13: PU pridobi ali ustvari in uporablja ustrezne kakovostne informacije v podporo delovanju sistema notranjega kontroliranja. Načelo se nanaša na pridobivanje in uporabo informacij iz notranjih in zunanjih virov, ki lahko vplivajo na kontrolne aktivnosti PU. (Poslo)vodstvo mora pridobiti ali oblikovati relevantne in kakovostne informacije in jih uporabiti kot podporo delovanju sistema notranjega kontroliranja.

K oblikovanju, izvajanju in učinkovitemu delovanju tega načela prispevajo:

- Oblikovanje potreb po informacijah
- Relevantni podatki iz zanesljivih virov
- Oblikovanje kakovostnih informacij iz podatkov

Slika 20: Proces ustvarjanja kakovostnih informacij

Oblikovanje
potreb po
informacijah

Relevantni
podatki iz
zanesljivih virov

Oblikovanje
kakovostnih
informacij iz
podatkov

Načelo 14: PU interno sporoča informacije, potrebne za podporo delovanju notranjega kontroliranja, vključno s cilji in nalogami notranjega kontroliranja. Načelo se nanaša na razširjanje informacij z različnimi smermi komuniciranja znotraj PU (od zgoraj navzdol, od spodaj navzgor in prečno). Poslovodstvo mora notranje komunicirati relevantne in kakovostne informacije, vključno s cilji in odgovornostmi za notranje kontrole, potrebnimi za podporo uspešnemu delovanju notranjekontrolnega sistema.

K oblikovanju, izvajanju in učinkovitemu delovanju tega načela prispevajo:

- Komuniciranje znotraj PU
- Ustrezne metode komuniciranja

Načelo 15: PU komunicira z zunanjimi strankami v zvezi z zadevami, ki vplivajo na delovanje notranjega kontroliranja. Načelo se nanaša na pridobivanje informacij od zunanjih strank ter zagotavljanje informacij zunanjim strankam. (Poslo)vodstvo mora komunicirati relevantne in kakovostne informacije zunanjim deležnikom v zvezi z zadevami, ki imajo vpliv na delovanje notranjekontrolnega sistema.

K oblikovanju, izvajanju in učinkovitemu delovanju tega načela prispeva| komuniciranje z zunanjimi deležniki (uporabniki storitev, državljani, javnost).



Zasnova: Podrobnejše opredelitve sestavin notranjega kontroliranja s pripadajočimi načeli (definicije, razlage in primeri)

Aktivnosti spremljanja/ocenjevanja (sprotne ocenjevanja, ločena ocenjevanja ali kombinacija obojega) so opredeljene kot ponavljajoč se proces spremljanja in/ali ocenjevanja posameznih sestavin sistema notranjega kontroliranja. Njihov namen je, da (poslo)vodstvo/organ nadzora PU pridobita primerno zagotovilo o tem, da je v PU vzpostavljenih vseh pet sestavin sistema notranjega kontroliranja in da vsaka od teh sestavin tudi uspešno deluje.

So peta, zadnja sestavina sistema notranjega kontroliranja, ki je neposredno povezana z **uresničevanjem dveh temeljnih načel** notranjega kontroliranja (model COSO 2013).

Načelo 16: PU izbira, razvija in izvaja tekoče in/ali ločeno ocenjevanje notranjega kontroliranja za potrditev, da so sestavine sistema prisotne in delujejo. Načelo se nanaša na različne aktivnosti in mehanizme za spremljanje učinkovitosti delovanja sistema notranjega kontroliranja v PU. (Poslo)vodstvo mora vzpostaviti in izvajati aktivnosti nadziranja in analizirati izsledke. **Z aktivnostmi spremljanja ocenjujemo, ali je vseh pet sestavin notranjega kontroliranja vzpostavljenih – vključno s kontrolami za uresničevanje načel znotraj posamezne sestavine in učinkovito deluje** oziroma ali so potrebne spremembe.

K oblikovanju, izvajanju in učinkovitemu delovanju tega načela prispevajo:

- Določitev izhodiščnega stanja
- Spremljanje sistema notranjega kontroliranja
- Ocenjevanje izsledkov sprotnih in obdobjnih (samo)ocenjevanj

Načelo 17: PU ovrednoti in pravočasno sporoči pomanjkljivosti notranjega kontroliranja tistim strankam, ki so odgovorne za popravno ukrepanje, vključno s (poslo)vodstvom in organom nadzora, če je to ustrezno. Načelo se nanaša na ocenjevanje ugotovitev spremljanja delovanja notranjega kontroliranja v PU z uporabo različnih sodil ter poročanje pristojnim za ukrepanje. (Poslo)vodstvo mora ažurno odpraviti ugotovljene pomanjkljivosti v notranjekontrolnem sistemu PU.

K oblikovanju, izvajanju in učinkovitemu delovanju tega načela prispevajo:

- Poročanje o težavah/pomanjkljivostih NK sistema
- Ocenjevanje/obravnavanje težav/pomanjkljivosti NK sistema
- Popravljalni ukrepi



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA FINANCE

URAD REPUBLIKE SLOVENIJE
ZA NADZOR PRORAČUNA

Zasnova: Podrobnejše opredelitve sestavin notranjega kontroliranja s pripadajočimi načeli (definicije, razlage in primeri)

Hvala za pozornost!