



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA FINANCE

URAD REPUBLIKE SLOVENIJE  
ZA NADZOR PRORAČUNA

# ***„Notranja revizija v javnem sektorju – 20 let pozneje“***

***Konferenca notranjih revizorjev javnega sektorja***

***Urad RS za nadzor proračuna***

*Ljubljana, 27. maj 2025*



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA FINANCE

URAD REPUBLIKE SLOVENIJE  
ZA NADZOR PRORAČUNA

# Notranji nadzor javnih financ v letu 2024

*mag. Mirjana Fele, Urad RS za nadzor proračuna*

*Ljubljana, 27. maj 2025*



## Vsebina predstavitve:

1. Notranje revidiranje pri proračunskih uporabnikih v RS v aktualnem obdobju
2. Zrelost revizijskih okolij ter dodana vrednost notranjega revidiranja
3. Izzivi in predlogi nadaljnjega razvoja sistema državnega notranjega revidiranja

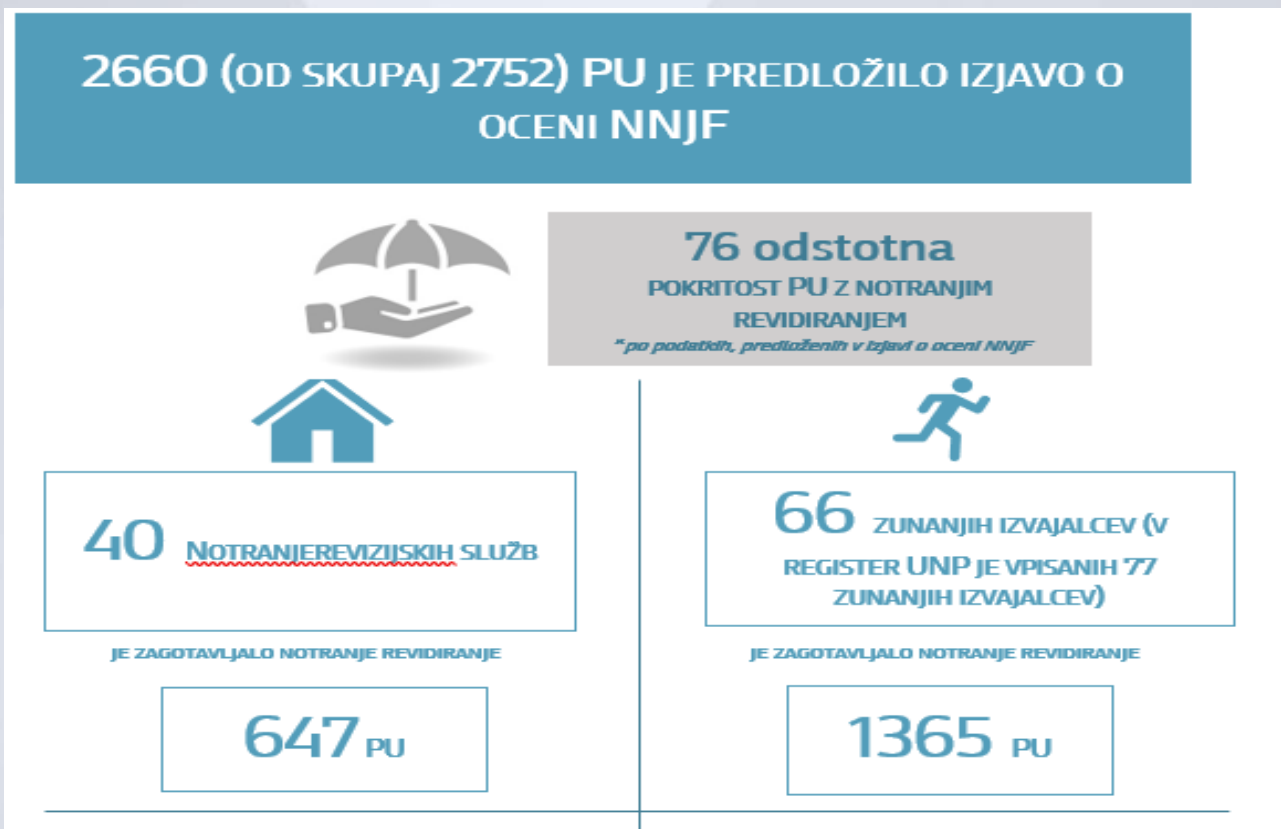


REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA FINANCE

URAD REPUBLIKE SLOVENIJE  
ZA NADZOR PRORAČUNA

# Notranje revidiranje v javnem sektorju – 20 let pozneje

## Notranje revidiranje pri PU v RS v aktualnem obdobju:



Vir: podatki iz evidence AJPes o sprejetih in javno objavljenih letnih poročilih za leto 2024



# Notranje revidiranje v javnem sektorju – 20 let pozneje

## Stanje notranjega revidiranja pri PU v letu 2024 – ključne slabosti NRS in ZUNANJI IZVAJALCI



1. Vsa ministrstva nimajo vzpostavljene oz. delujoče NRS v skladu z zahtevami ZJF;
2. Kadrovska podhranjenost NRS in nadaljevanje trenda slabitve NRS pri PU;
3. Neugodna starostna struktura zaposlenih državnih notranjih revizorjev;
4. Nenaslavljanje sistemskih slabosti pri PU;
5. Zastareli predpisi s področja NNJF ter upravljanja različnih kategorij PU, ki ne omogočajo razvoja sodobnih oblik upravljanja in sodelovanja s ključnimi funkcijami notranjih kontrol;
6. Še vedno prevelika osredotočenost na revidiranje pravilnosti poslovanja za nazaj in ne tudi smotrnosti poslovanja in ključnih tveganj;
7. Velik delež NRS in ZI ne izvaja notranjerevizijskih storitev na ključnih strateških/razvojnih projektih oz. aktivnostih
8. Velik delež NRS in ZI se ne osredotoča na ključna tveganja v PU



# Notranje revidiranje v javnem sektorju – 20 let pozneje

## 1. Stanje notranjega revidiranja pri PU v letu 2024 – ključne slabosti (NRS):

### 1.1. Kadrovska podhranjenost NRS:

- Visoko število enoosebnih NRS (47% vseh NRS in 53% NRS ministrstev);
- Nezadostnost kadrov za uspešno in učinkovito revidiranje ključnih tveganj (34 % vodij NRS navaja, da v letu 2024 niso revidirali najbolj tveganih enot, procesov revizijskega okolja);
- Odsotnost koriščenja možnosti najema zunanjega izvajalca kot dopolnitve kadrovskih zmogljivosti NRS;

### 1.2. Nadaljevanje trenda slabitve NRS:

- Število povečanja NRS ni sledilo povečanju števila ministrstev v letu 2023 iz 14 na 19;
- Zmanjšanje števila zaposlenih notranjih revizorjev pri PU glede na število NRS;
- Ocenjene potrebe po številu notranjih revizorjev za obvladovanje revizijskih okolij NRS za 2 krat presegajo razpoložljive kadrovske vire v NRS PU;

|                                                                       | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
|-----------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Število delujočih NRS                                                 | 38   | 39   | 35   | 37   | 38   | 38   | 38   | 39   |
| Število zaposlenih DNR in PDNR na dan 31.12.                          | 74   | 73   | 72   | 73   | 76   | 75   | 78   | 81   |
| Število revizorjev, potrebnih za obvladovanje revizijskega okolja NRS | 149  | 156  | 146  | 149  | 131  | 149  | 144  | 137  |

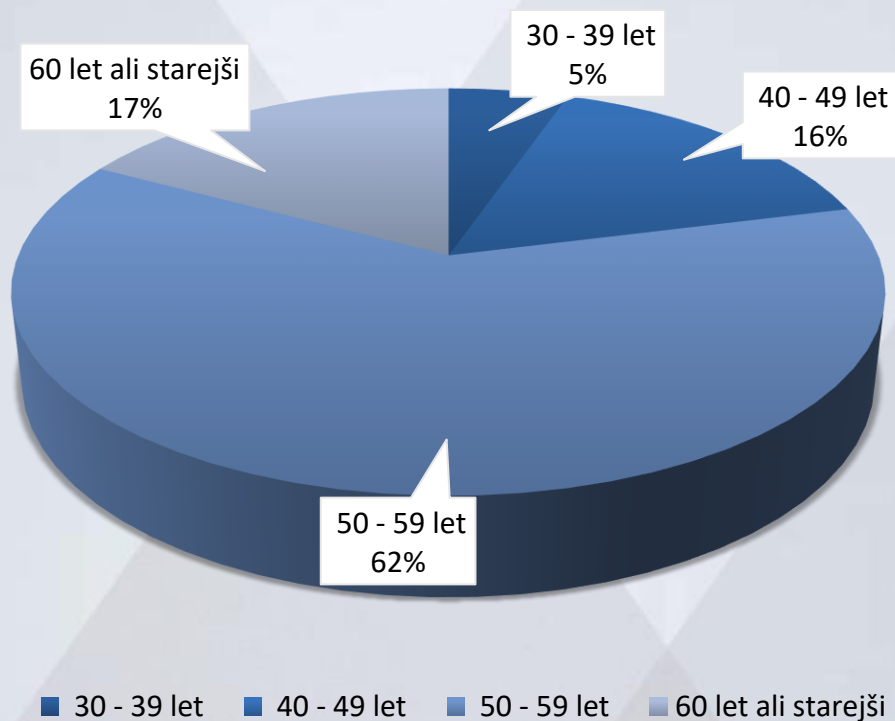


REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA FINANCE

URAD REPUBLIKE SLOVENIJE  
ZA NADZOR PRORAČUNA

## Notranje revidiranje v javnem sektorju – 20 let pozneje

1.3. Neugodna starostna struktura zaposlenih državnih notranjih revizorjev z zanemarljivim pritokom mladih v ta poklic (ni mlajših od 30 let):



Vir: Vprašalnik k letnemu poročilu o delu NRS v letu 2024



## Notranje revidiranje v javnem sektorju – 20 let pozneje

### 1.4. Upad interesa za pridobitev revizorskih nazivov DNR in PDNR;

- V študijskem letu 2024/2025 se izobraževanje za pridobitev naziva PDNR ni izvajalo zaradi nezadostnega interesa, na izobraževanje za DNR pa se je prijavilo več kot 20 kandidatov;
- Zanemarljiv letni pritok novih državnih notranjih revizorjev;

|                                   | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|
| Število pridobljenih nazivov DNR  | 2    | 2    | 2    | 4    |
| Število pridobljenih nazivov PDNR | 0    | 1    | 0    | 7    |





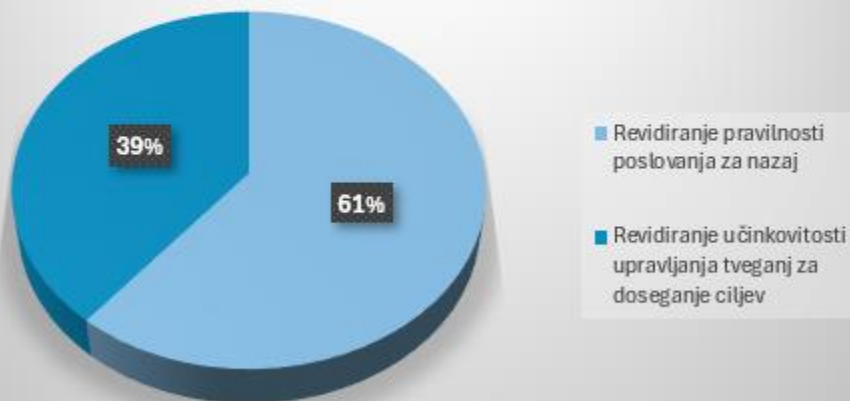
REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA FINANCE

URAD REPUBLIKE SLOVENIJE  
ZA NADZOR PRORAČUNA

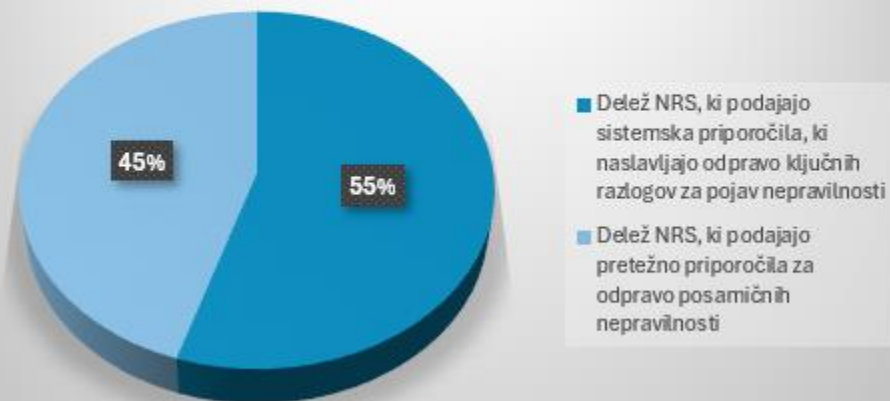
## Notranje revidiranje v javnem sektorju – 20 let pozneje

### Dodana vrednost in pričakovane koristi notranje revizije pri PU

Revidiranje pravilnosti za nazaj vs. revidiranje učinkovitosti upravljanja tveganj



Priporočila, ki naslavlajo temeljni vzrok vs. priporočila za opravo posamičnih nepravilnosti



Pri podajanju sistemskih priporočil so bolj uspešne NRS državnega proračuna, kjer je ta delež **78%**. Pri občinah in zunanjih izvajalcih notranjega revidiranja je delež sistemskih priporočil nižji (**občine 37%** in **ZI 31%**).

*Tveganje, da se bodo nepravilnosti ponavljale tudi v bodoče, saj ne bodo odpravljeni ključni vzroki za njihov pojav.*



# Notranje revidiranje v javnem sektorju – 20 let pozneje

## Ključna tveganja, katerim so bila po mnenju vodij NRS in ZI izpostavljeni PU

- **finančna tveganja** (postopki odrejanja in izterjave sredstev, finančna stabilnost, plačilna nesposobnost in nelikvidnost, pomanjkanje finančnih sredstev),
- **operativna tveganja** (nepravilno poslovanje, tveganja povezana z vodenjem organizacijskih enot, tveganja pri izvajanju projektov načrta za okrevanje in odpornost, zagotavljanje neprekinjenega poslovanja),
- **informacijska tveganja** (kibernetska varnost in napadi),
- **tveganja integritete in korupcije** (nepravilnosti v upravljanju s proračunskimi sredstvi, negospodarno ravnanje z javnim premoženjem, javno naročanje, zlorabe notranjih informacij pri javnih naročilih),
- **kadrovska tveganja** (nezadostnost in neustrezna usposobljenost kadrov, upravljanje kadrov, preobremenjenost zaposlenih, pomanjkanje specifičnih znanj),
- **tveganja upravljanja sprememb** (spremembe zakonodaje in predpisov, prepozna priprava izhodišč za finančni načrt, prepozno sprejetje finančnega načrta).

### Zunanji izvajalci:

- tveganja povezana s hitro spreminjajočo se in nejasno zakonodajo,
- tveganja neskladnosti poslovanja s predpisi,
- opustitev ustreznega skrbništva pogodb,
- pomanjkanje zadostnega kadra, znanj ter kadrovske menjave,
- plačilna nesposobnost, pomanjkanje virov financiranja,
- neizdelane kalkulacije cen,
- tveganja povezana s kibernetsko varnostjo ter varnostjo podatkov,
- tveganja nepopolno vzpostavljenih notranjih kontrol,
- nezadosten nadzor,
- preobremenjenost z birokratskimi zadevami,
- tveganja povezana z investicijami,
- tveganja povezana z neustrezno organizacijo.



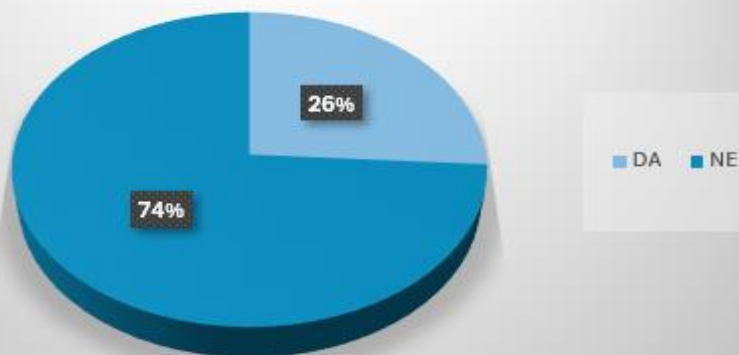
REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA FINANCE

URAD REPUBLIKE SLOVENIJE  
ZA NADZOR PRORAČUNA

# Notranje revidiranje v javnem sektorju – 20 let pozneje

## Dodana vrednost in pričakovane koristi notranje revizije pri PU

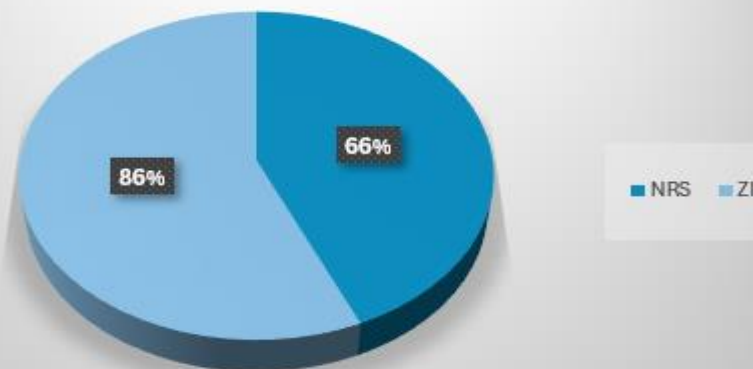
Izvajanje NR storitev na ključnih strateških/razvojnih projektih oz. aktivnostih PU



**Poslabšanje deleža za 7% v primerjavi z letom 2023.** V ministrstvih je **69% vodij NRS** poročalo o tem, da svoje revizijske in svetovalne storitve ne izvaja na ključnih strateških/razvojnih projektih oz. aktivnostih (**30% povečanje** glede na leto 2023).

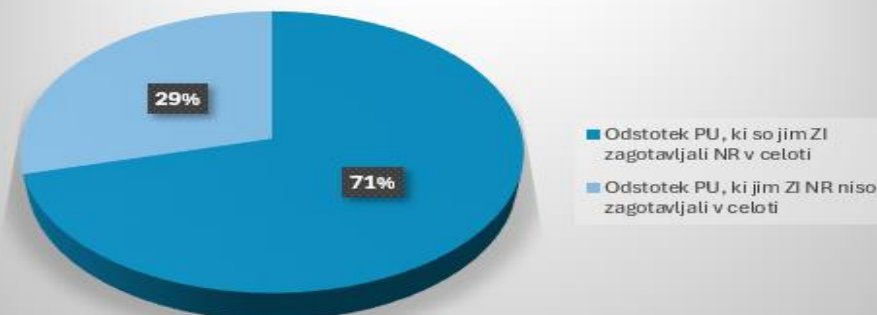
*Tveganje, da ključni cilji na nivoju države ne bodo pravočasno doseženi ali pa ne bodo doseženi v okviru načrtovanih vsebin in virov ter kaže na to, da vloga notranjih revizorjev kot zaupanja vrednega strateškega svetovalca poslovodstvu z leti še dodatno slabi ter znižuje zrelost celotnega kontrolnega okolja v PU.*

Revidiranje ERO, ki so bila v skladu z rezultati ROT prepoznana kot najbolj tvegana



Tveganje usmerjanja razpoložljivih NR virov in/ali **preusmerjanja** pozornosti **na manj tvegana področja**. Razlogi, ki jih navajajo NRS in ZI: **kadrovske omejitve, neodobritev načrtov, odločitev predstojnika, vnaprej določen predmet NR pregleda** v razpisni dokumentaciji brez predhodno izdelane ROT.

Zagotavljanje NR v celoti s strani ZI



# Notranje revidiranje v javnem sektorju – 20 let pozneje

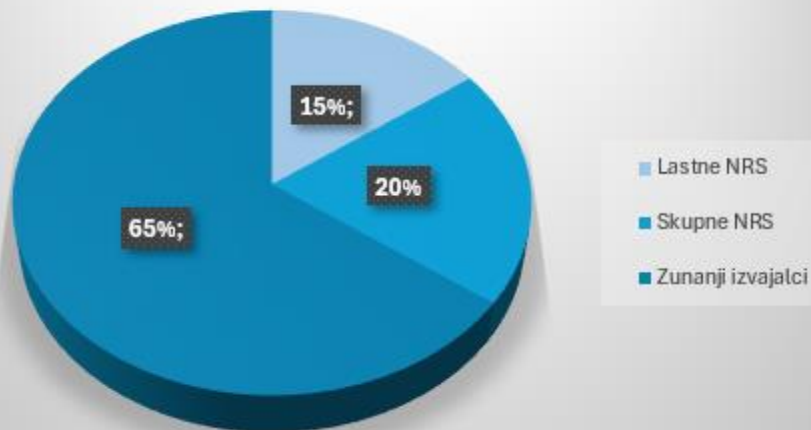


REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA FINANCE

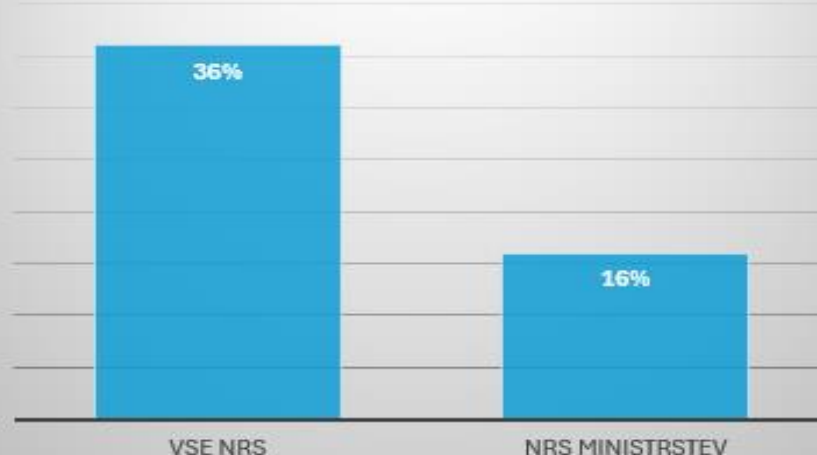
URAD REPUBLIKE SLOVENIJE  
ZA NADZOR PRORAČUNA

## Obseg in struktura NR dela v letu 2024

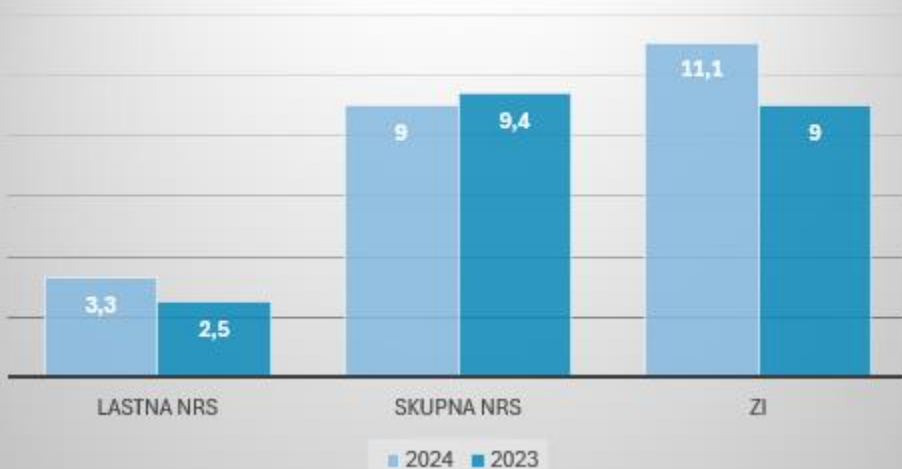
### Opravljeni NR pregledi



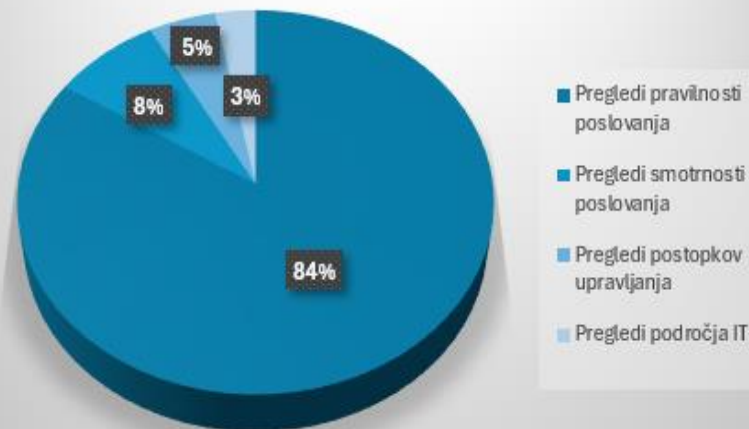
### Delež pokritih enot revizijskega okolja



### Število NR pregledov na revizorja



### Notranjerevizijski pregledi po vrstah





## Notranje revidiranje v javnem sektorju – 20 let pozneje

### Kazalniki uspešnosti in učinkovitosti NRS v letu 2024:

#### Delež nesprejetih priporočil:

**68 % lastnih in skupnih NRS**, ki so podatke za izračun posredovale (23 od 34), je poročalo, da v letu 2024 **ni imelo nesprejetih priporočil**. O visokem deležu nesprejetih priporočil je poročala ena lastna NRS neposrednega uporabnika državnega proračuna (84 %) ter eno ministrstvo (52 %).

#### Povprečni delež podaljšanih priporočil: **2,83 %**.

Na nivoju ministrstev (od 14, ki je te podatke posredovalo) pa **11,5 %**. Najvišji delež podaljšanih priporočil beleži eno ministrstvo (100 %) ter eden od večjih posrednih uporabnikov državnega proračuna na področju zdravstva (45 %).

#### Povprečni delež izvršitve priporočil (na nivoju NRS in tudi ločeno ministrstev): **63%**

#### Povprečni delež zapadlih priporočil: **33%, na nivoju ministrstev 37%**

#### Delež izvedenih načrtovanih NR pregledov: **88%**



# Notranje revidiranje v javnem sektorju – 20 let pozneje



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA FINANCE

URAD REPUBLIKE SLOVENIJE  
ZA NADZOR PRORAČUNA

## Zagotavljanje neodvisnosti notranje revizije v letu 2024

- **64% NRS** deluje v PU, kjer **ni** vzpostavljenega ločenega **organa nadzora** (*tveganje zmanjšanje neodvisnosti, še posebej v kadrovsko šibkih NRS*)
- **5%** vodij NRS poroča, da **predstojniki in organi nadzora niso uresničevali** svojih pristojnosti iz Usmeritev DNR;
- V PU, kjer je vzpostavljen **organ nadzora – 79%** vodij NRS ocenjuje, da imajo z njimi **vzpostavljeno sodelovanje** v okviru zahtev Usmeritev DNR;
- **57%** vodij NRS, kjer je vzpostavljen organ nadzora, **nima** v internem aktu opredeljene možnosti, da se **vodja NRS sestane z organom nadzora brez navzočnosti posloводства**;
- **55% ZI** navaja, da se v letu 2024 niso **niti enkrat sestali z organom nadzora**;
- NRS in ZI **niso izpostavljeni pritiskom** da v letne načrte vključijo preglede področij, ki pomembno odstopajo od rezultatov ROT;
- ZI – največja težava, da **PU že v razpisu za izbor ZI opredelijo področje pregleda brez, da bi ZI predhodno izdelal ROT.**

# Notranje revidiranje v javnem sektorju – 20 let pozneje



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA FINANCE

URAD REPUBLIKE SLOVENIJE  
ZA NADZOR PRORAČUNA

## Uresničevanje pravice do osebja, dokumentov in prostorov PU v letu 2024

- **8 % vodij NRS** (vse tri NRS, organizirane na ravni ministrstev) je navedlo, da pri izvajanju notranjega revidiranja v letu 2024 **niso imeli zagotovljene pravice dostopa do vseh dokumentov, sredstev in osebja PU**, dodatno v **dveh NRS ministrstev predstojnika nista uresničevala** svojih pristojnosti do notranje revizije (omejitve s strani najvišjega vodstva, nepotrditve temeljne listine in načrtov); ZI teh težav niso imeli;
- **26 % vodij NRS** se s predstojnikom PU **niso redno in dovolj pogosto sestajali** z namenom podajanja informacij o delovanju NRS in o obvladovanju tveganj pri PU (pomanjkanje interesa za sodelovanje s strani predstojnika). **Zunanji izvajalci** navajajo, da so se s predstojnikom **redno in dovolj pogosto** sestajali **pri 95 % PU**, kjer so v celoti izvajali notranje revidiranje;
- **55 % vodij NRS nima** možnosti **rednega sodelovanja na vseh pomembnejših sestankih vodstva PU**, kjer se obravnava poslovanje PU in sprejemajo ključne strateške odločitve;
- **26 % vodij NRS** iz revizijskega okolja **ne dobi dovolj relevantnih informacij**, da bi lahko **notranje revidiranje usmerjali na objektivno najbolj tvegana področja poslovanja PU**, medtem ko je bil ta odstotek pri zunanjih izvajalcih **le 4 %**.

Predlogi UNP za izboljšanje:

(1) **krepitev vzpostavitve in uspešnosti ter učinkovitosti delovanja funkcij notranjih kontrol druge linije**, ki bodo prevzele vlogo obvladovanja tveganj na specifičnih področjih poslovanja PU ter s tem v določeni meri nadomestile zmanjšane možnosti dajanja neodvisnih zagotovil s strani kadrovske oslabljenih NRS ter omogočile NRS več zanašanja na njihovo delo, (2) **obvezno sodelovanje organov nadzora s ključnimi funkcijami** upravljanja in notranjih kontrol, ki so vzpostavljene v PU, s čimer bo tem funkcijam v večji meri zagotovljen ustrezen hierarhičen položaj, vpliv in zahtevana neodvisnost ter (3) **vzpostavitev revizijskega odbora, ki bi prevzel vlogo organa nadzora notranjerevizijskim službam ministrstev.**

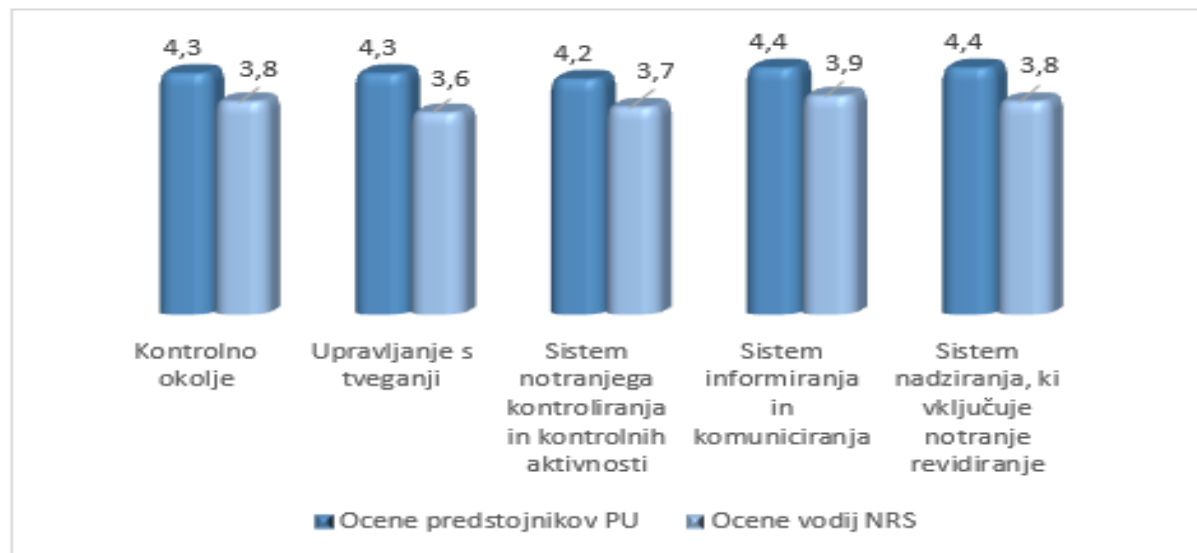


# Notranje revidiranje v javnem sektorju – 20 let pozneje

## Ocene sistema NNJF

- Predstojniki PU v povprečju ocenjujejo, da je sistem NNJF ustrezno vzpostavljen na pretežnem delu poslovanja - skupna povprečna ocena predstojnikov je 4.2 od možnih 5;

Slika 4: 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 2024

- UNP ugotavlja, da so ocene predstojnikov že več let enake oz. so njihove spremembe neznatne in da obstaja verjetnost, da ne odražajo dejanskega stanja – zakaj?
- UNP ugotavlja, da so ocene predstojnikov v povprečju pri vseh elementih notranjekontrolnega sistema višje od ocen vodij NRS





## Štiristopenjska lestvica ocenjevanja zrelosti sistema upravljanja tveganj PU

- 1. PU se tveganj ne zaveda:** V PU ni razvitega formalnega pristopa k upravljanju tveganj, kar pomeni, da se poslovodstvo ne zaveda, kakšna so tveganja in kakšna je odgovornost poslovodstva v zvezi z upravljanjem tveganj. V PU ni vzpostavljenega registra tveganj;
- 2. PU se tveganj zaveda:** Poslovodstvo se sicer zaveda tveganj, a v zelo omejenem obsegu. V PU ni razvitih procesov prepoznavanja ter vrednotenja tveganj in določanja ustreznih odzivov na tveganja; nekatera tveganja so lahko že zabeležena v sezname, vendar pa PU nima vzpostavljenega celovitega registra tveganj.
- 3. PU je tveganja opredelil:** PU ima izdelano strategijo upravljanja tveganj, politike upravljanja tveganj so ustrezno sporočene na vseh ravneh PU, izdelan je register tveganj. Kljub temu na vseh področjih poslovanja PU ni zadovoljivo razvitega procesa prepoznavanja ter vrednotenja tveganj. Za področja poslovanja PU, kjer so ti procesi ustrezno razviti, se izvajajo redni obdobni pregledi procesa upravljanja tveganj.)
- 4. PU tveganja upravlja:** PU ima razvit celovit pristop k upravljanju tveganj, v okviru katerega je zagotovljena tudi ustrezna komunikacija, ki poteka na vseh ravneh PU. Poslovodstvo se zaveda svoje odgovornosti glede upravljanja tveganj, vzpostavljen je primeren proces prepoznavanja tveganj, vključno s sistemom ocenjevanja in vrednotenja tveganj. Vzpostavljen je register tveganj, zagotovljeno je njegovo redno pregledovanje in posodabljanje.)



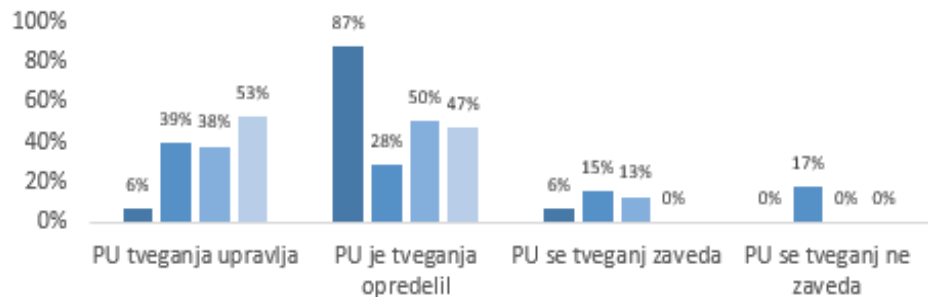
REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA FINANCE

URAD REPUBLIKE SLOVENIJE  
ZA NADZOR PRORAČUNA

# Notranje revidiranje v javnem sektorju – 20 let pozneje

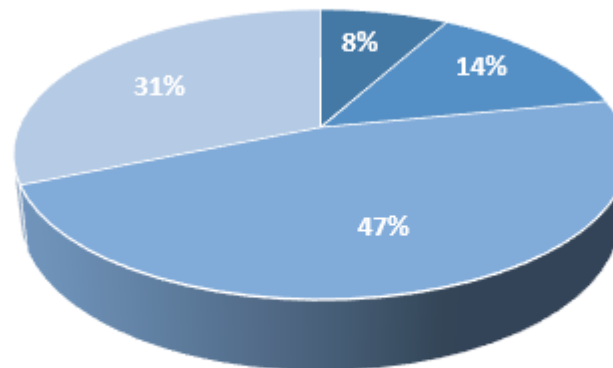
## Ocena stanja NNJF in zrelosti sistema upravljanja tveganj PU s strani NRS

Slika 3: Stopnja zrelosti PU na področju upravljanja tveganj, podana s strani NRS na nivoju ministrstev, občin, javnih zavodov in drugih PU



- PU, ki jim notranje revidiranje zagotavljajo NRS ministrstev
- PU, ki jim notranje revidiranje zagotavljajo NRS občin
- PU, ki jim notranje revidiranje zagotavljajo NRS javnih zavodov
- PU, ki jim notranje revidiranje zagotavljajo NRS drugih PU

Slika 2: Stopnja zrelosti PU na področju upravljanja tveganj, podana s strani vodij lastnih in skupnih NRS ter zunanjih izvajalcev notranjega revidiranja glede na število PU v njihovem okolju



- Število PU, ki se tveganj ne zaveda
- Število PU, ki se tveganj zaveda
- Število PU, ki je tveganja opredelilo
- Število PU, ki tveganja upravlja



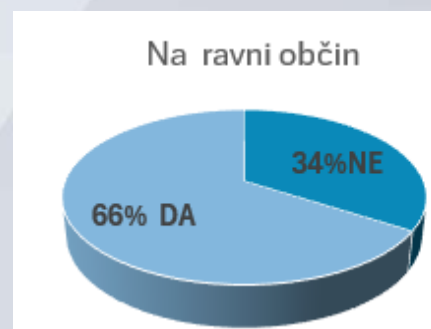
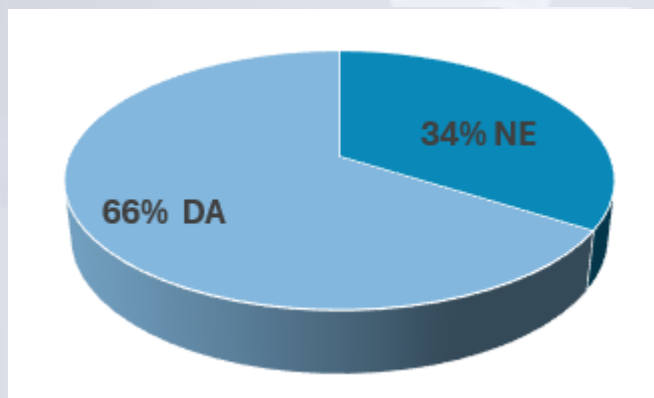
REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA FINANCE

URAD REPUBLIKE SLOVENIJE  
ZA NADZOR PRORAČUNA

## Notranje revidiranje v javnem sektorju – 20 let pozneje

### Ocena ustreznosti vzpostavljenega sistema upravljanja tveganj pojava pomembnih nepravilnosti oz. prevar pri PU (NRS)

Ali menite, da je v vašem PU ustrezno vzpostavljen sistem prepoznavanja, odkrivanja ter prijavljanja pomembnih nepravilnosti oz. prevar in ustreznega ukrepanja v primeru pojava pomembne nepravilnosti oz. prevare?



32% NRS in 38% ZI navaja, da so sistem prepoznavanja, odkrivanja ter prijavljanja pomembnih nepravilnosti oz. prevar že revidirali.

32% NRS ocenjuje, da nimajo dovolj znanj, da ocenijo tveganje prevare in način njihovega obravnavanje v PU.



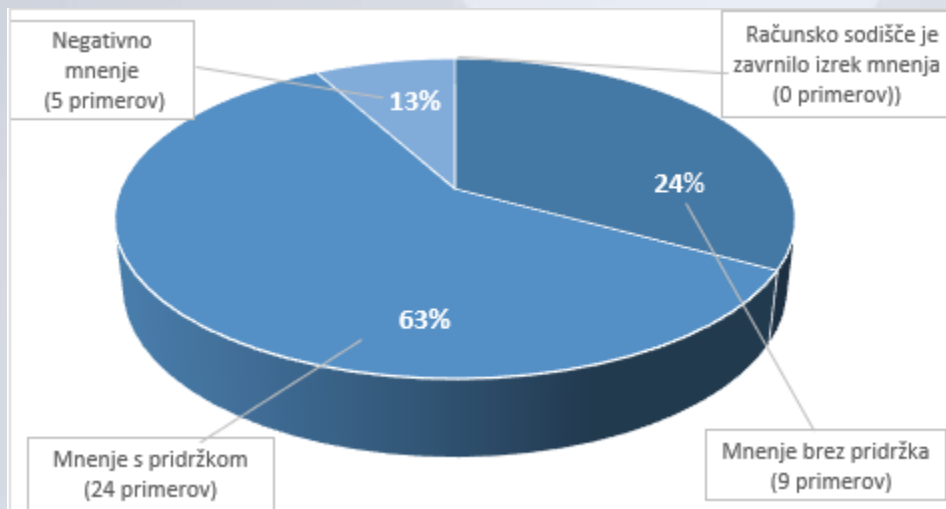
REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA FINANCE

URAD REPUBLIKE SLOVENIJE  
ZA NADZOR PRORAČUNA

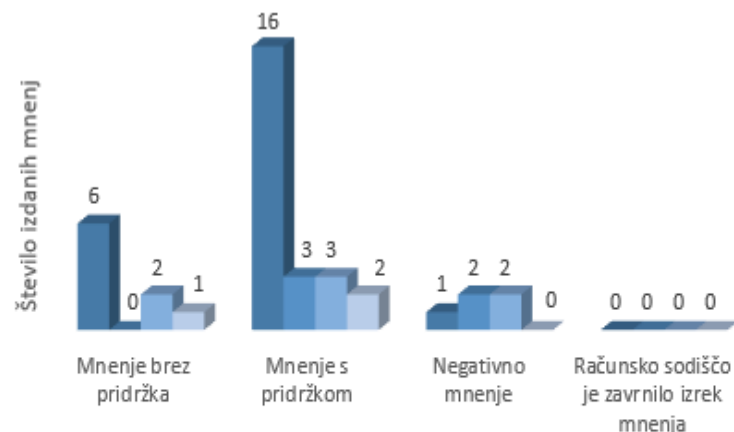
# Notranje revidiranje v javnem sektorju – 20 let pozneje

## Mnenja računskega sodišča pri PU z več let delujočimi NRS

- V letu 2024 je bilo izdanih 38 mnenj pri PU z več let delujočimi NRS



Vir: Vprašalnik k letnemu poročilu o delu NRS za leto 2024



- PU, ki jim notranje revidiranje zagotavljajo NRS ministrstev
- PU, ki jim notranje revidiranje zagotavljajo NRS občin
- PU, ki jim notranje revidiranje zagotavljajo NRS javnih zavodov
- PU, ki jim notranje revidiranje zagotavljajo NRS drugih PU



## Notranje revidiranje v javnem sektorju – 20 let pozneje

### Izzivi in predlogi nadaljnjega razvoja sistema državnega notranjega revidiranja

1. **Združitev** dvostopenjskega **strokovnega naziva v enovit naziv** ob hkratni **prenovi programa izobraževanja**;
2. **Usmeritev** razpoložljivih notranjerevizijskih **virov v** finančno, poslovno in z vidika javnega interesa **bolj pomembne PU** (dvig mejne vrednosti za obvezno zagotovitev NR, obveza vzpostavitve lastne ali skupne NRS);
3. Uvajanje **horizontalnih** in **vertikalnih notranjerevizijskih pregledov**;
4. Razmislek o predpisu **minimalnih kadrovskih zahtev za delovanje NRS**;
5. Uvedba **kazenskih sankcij** za kršitve obveznosti PU na področju NNJF;
6. **Krepitev** izvajanje **vloge organov nadzora**, ki izhaja iz zahtev **Usmeritev DNR**;
7. **Širitev obsega izobraževanj in usposabljanj na temo NNJF** v sodelovanju s ključnimi deležniki na področju izobraževanja javnih uslužbencev in predstavnikov organov nadzora PU.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA FINANCE

URAD REPUBLIKE SLOVENIJE  
ZA NADZOR PRORAČUNA

## Notranje revidiranje v javnem sektorju – 20 let pozneje

Hvala za pozornost.



Urad Republike Slovenije za nadzor proračuna



mf.unp@gov.si



01 369 6900