



REPUBLIKA SLOVENIJA  
**MINISTRSTVO ZA FINANCE**

URAD REPUBLIKE SLOVENIJE  
ZA NADZOR PRORAČUNA

# POROČILO

O STANJU NOTRANJEGA NADZORA JAVNIH  
FINANC V REPUBLIKI SLOVENIJI

ZA LETO 2025



U<sub>S</sub>MERJAMO

N<sub>A</sub>DZIRAMO

P<sub>O</sub>ROČAMO

IN

PRIPOROČAMO

Urad Republike Slovenije za nadzor proračuna

# KAZALO

|        |                                                                                                      |    |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.     | UVOD.....                                                                                            | 1  |
| 2.     | RAZVOJ PODROČJA NNJF V LETU 2025 .....                                                               | 2  |
| 2.1.   | ENOTNA INFORMACIJSKA PODPORA NOTRANJEMU REVIDIRANJU PRORAČUNSKIH UPORABNIKOV (PU).....               | 2  |
| 2.2.   | PRIPRAVA STROKOVNIH PODLAG S PODROČJA NNJF.....                                                      | 3  |
| 2.3.   | STROKOVNA PODPORA .....                                                                              | 3  |
| 2.4.   | USPOSABLJANJE PREDSTOJNIKOV IN DRUGIH VODSTVENIH USLUŽBENCEV PU S PODROČJA NNJF .....                | 4  |
| 2.5.   | IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE KANDIDATOV ZA PRIDOBITEV NAZIVOV DNR IN PDNR.....                     | 4  |
| 2.6.   | IZOBRAŽEVANJE OZ. USPOSABLJANJE NOTRANJNH REVIZORJEV PU.....                                         | 4  |
| 2.7.   | MEDNARODNO SODELOVANJE .....                                                                         | 5  |
| 2.8.   | REGISTER ZUNANJNH IZVAJALCEV .....                                                                   | 5  |
| 2.9.   | DRUGE NALOGE .....                                                                                   | 5  |
| 3.     | ANALIZA STANJA SISTEMA NNJF V LETU 2025 .....                                                        | 6  |
| 3.1.   | SPREMLJANJE NNJF NA PODLAGI VREDNOTENJA IN ANALIZIRANJA IZJAVE O OCENI NNJF.....                     | 6  |
| 3.1.1. | Analiza ocen posameznih sestavin notranjekontrolnega sistema .....                                   | 6  |
| 3.1.2. | Analiza podatkov o zagotavljanju notranjega revidiranja .....                                        | 7  |
| 3.2.   | SPREMLJANJE SISTEMA NNJF NA PODLAGI LETNEGA POROČANJA NRS IN ZUNANJNH IZVAJALCEV.....                | 8  |
| 3.2.1. | Organiziranost notranjega revidiranja .....                                                          | 9  |
| 3.2.2. | Obseg in struktura opravljenega notranjerevizijskega dela .....                                      | 12 |
| 3.2.3. | Zagotovitev pogojev za ustrezno delovanje notranje revizije .....                                    | 14 |
| 3.2.4. | Ključna tveganja poslovanja PU in njihovo revidiranje .....                                          | 19 |
| 3.2.5. | Dodana vrednost, kazalniki kakovosti in učinki notranjerevizijskega dela.....                        | 21 |
| 3.2.6. | Zrelost upravljanja PU .....                                                                         | 27 |
| 4.     | POVZETEK SISTEMSKIH NEUČINKOVITOSTI NNJF .....                                                       | 36 |
| 4.1.   | SISTEMSKE NEUČINKOVITOSTI NA PODROČJU RAZVITOSTI UPRAVLJANJA PU IN NOTRANJEKONTROLNEGA SISTEMA ..... | 36 |
| 4.2.   | SISTEMSKE NEUČINKOVITOSTI NA PODROČJU NOTRANJEGA REVIDIRANJA .....                                   | 37 |
| 5.     | ZAKLJUČEK.....                                                                                       | 39 |

## SEZNAM UPORABLJENIH IZRAZOV IN KRATIC

|                                       |                                                                                                                           |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AJPES                                 | Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve                                                          |
| DNR                                   | Državni notranji revizor                                                                                                  |
| IIA – Slovenski inštitut              | Slovenski odsek Mednarodnega inštituta notranjih revizorjev (The Institute of Internal Auditors (IIA))                    |
| Izjava o oceni NNJF                   | Izjava o oceni notranjega nadzora javnih financ                                                                           |
| MF                                    | Ministrstvo za finance                                                                                                    |
| MJU                                   | Ministrstvo za javno upravo                                                                                               |
| NNJF                                  | Notranji nadzor javnih financ                                                                                             |
| NRS                                   | Notranjerevizijska služba                                                                                                 |
| OECD                                  | Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (Organisation for Economic Cooperation and Development)                 |
| PDNR                                  | Preizkušeni državni notranji revizor                                                                                      |
| Pravilnik o usmeritvah NNJF           | Pravilnik o usmeritvah za usklajeno delovanje sistema notranjega nadzora javnih financ                                    |
| PU                                    | Proračunski uporabnik                                                                                                     |
| RS                                    | Republika Slovenija                                                                                                       |
| RSRS                                  | Računsko sodišče Republike Slovenije                                                                                      |
| UNP                                   | Urad Republike Slovenije za nadzor proračuna                                                                              |
| Usmeritve DNR                         | Usmeritve za državno notranje revidiranje                                                                                 |
| Vprašalnik o delu NRS                 | Anketni vprašalnik k letnemu poročilu o delu lastnih in skupnih notranjerevizijskih služb                                 |
| Vprašalnik o delu zunanjih izvajalcev | Anketni vprašalnik k letnemu poročilu o delu zunanjih izvajalcev storitev notranjega revidiranja proračunskih uporabnikov |
| ZJF                                   | Zakon o javnih financah                                                                                                   |
| Zunanji izvajalci                     | Zunanji izvajalci storitev notranjega revidiranja proračunskih uporabnikov                                                |

## SEZNAM PRILOG

PRILOGA 1: Analiza ocen sistema NNJF, podana s strani predstojnikov

PRILOGA 2: Organiziranost notranjega revidiranja in kadrovska zasedenost

PRILOGA 3: Dodatne informacije o notranjem revidiranju PU

PRILOGA 4: Struktura opravljenega dela notranje revizije PU

## 1. UVOD

Uredba o organih v sestavi ministrstev<sup>1</sup> določa, da Urad RS za nadzor proračuna (v nadaljevanju: UNP) opravlja naloge na področju usmerjanja, koordinacije in kontrole delovanja sistema notranjega nadzora javnih financ (v nadaljevanju: NNJF) v Republiki Sloveniji.

Poročilo o stanju NNJF v letu 2025 temelji na analizi:

- opravljenega dela UNP kot organa, pristojnega za usmerjanje, koordinacijo in nadzor sistema NNJF,
- podatkov iz Izjav o oceni NNJF za leto 2025, ki so jih predložili predstojniki proračunskih uporabnikov (v nadaljevanju: PU) ter
- podatkov iz letnih poročil ter vprašalnikov o delu notranjerevizijskih služb (v nadaljevanju: NRS) in zunanjih izvajalcev storitev notranjega revidiranja PU (v nadaljevanju: zunanji izvajalci) za leto 2025.

UNP poudarja, da so za pripravo, kakovost in verodostojnost predloženih podatkov v Izjavah o oceni NNJF odgovorni predstojniki posameznih PU, ki so izjavo kot del poslovnega poročila predložili Agenciji za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju: AJPEŠ). Za pripravo, kakovost in verodostojnost podatkov letnih poročil ter vprašalnikov o delu NRS in zunanjih izvajalcev pa so odgovorni vodje notranjih revizij PU.

Poročilo prikazuje:

- 1. razvoj področja NNJF v letu 2025**, ki vključuje predstavitev izvedenih aktivnosti UNP na področju NNJF,
- 2. analizo stanja sistema NNJF**, pri čemer so posebej predstavljene (1) analiza pogojev za ustrezno delovanje notranje revizije pri PU, (2) analiza ključnih tveganj poslovanja PU in njihovo revidiranje, (3) dodana vrednost, kazalniki kakovosti in učinki notranjerevizijskega dela ter (4) analiza zrelosti upravljanja PU,
- 3. povzetek sistemskih neučinkovitosti sistema NNJF.**

---

<sup>1</sup> Uredba o organih v sestavi ministrstev (Uradni list RS, št. 35/15, 62/15, 84/16, 41/17, 53/17, 52/18, 84/18, 10/19, 64/19, 64/21, 90/21, 101/21, 117/21, 78/22, 91/22, 25/23, 127/23, 19/24, 65/25, 104/25 in 16/26)

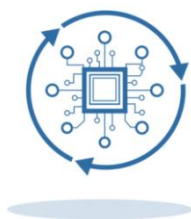
## 2. RAZVOJ PODROČJA NNJF V LETU 2025

V letu 2025 je UNP izvajal razvojne in usmerjevalne aktivnosti na področjih, ki prispevajo k večjemu metodološkemu poenotenju dela notranjih revizorjev PU, zagotavljanju skladnosti delovanja s predpisi ob upoštevanju strokovnih podlag s področja NNJF, k izboljššanemu upravljanju PU ter drugim sistemskim izboljšavam področja NNJF v Republiki Sloveniji.

UNP je na tem področju sodeloval s pristojnimi strokovnjaki in institucijami; Ministrstvom za finance (v nadaljevanju: MF), Slovenskim inštitutom za revizijo, Ministrstvom za javno upravo, Upravno akademijo (v nadaljevanju: MJU), Slovenskim odsekom Mednarodnega inštituta notranjih revizorjev (IIA – Slovenski inštitut) ter z državnimi notranjimi revizorji, ki izvajajo notranje revidiranje PU.

### 2.1. Enotna informacijska podpora notranjemu revidiranju proračunskih uporabnikov (PU)

Projekt e-Notranja revizija (eNR), s katerim je bila zagotovljena enotna programska podpora izvajalcem notranjega revidiranja PU, je v letu 2025 potekal v skladu z načrtovanimi aktivnostmi.



S ciljem vsebinske, metodološke in informacijske prilagoditve aplikacije eNR s strokovnimi standardi novih Usmeritev za državno notranje revidiranje<sup>2</sup> (v nadaljevanju: Usmeritve DNR), je UNP v letu 2025 pripravil obsežna in zahtevna vsebinska naročila za posodobitev vseh modulov v poslovnem in administrativnem delu omenjene aplikacije ter ažurno izvajal testiranja s strani pogodbenega izvajalca pripravljenih informacijskih posodobitev. Dodatno je UNP na podlagi zahtev s področja informacijske varnosti v državni upravi, pripravil splošne pogoje za uporabo aplikacije, ki so bili v produkcijo uvedeni v začetku leta 2026. Na podlagi izvedenih posodobitev, sta bili izvedeni dve usposabljanji za delo z aplikacijo na temo novosti in novih funkcionalnosti za uporabnike aplikacije.

Za nemoteno delovanje aplikacije eNR, je UNP tekoče zagotavljal vsebinsko in informacijsko podporo uporabnikom aplikacije. Do zaključka leta 2025 je k vzpostavitvi revizijskih okolij v aplikaciji pristopilo 34 (od skupaj 41) notranjerevizijskih služb, 13 zunanjih izvajalcev pa je na podlagi podpisanih pogodb s PU podalo vloge za ureditev revizijskih okolij 249 PU, s katerimi imajo oziroma so imeli veljavne pogodbe o zagotavljanju notranjega revidiranja. UNP ugotavlja, da vse NRS oz. zunanji izvajalci, ki so podali vloge za vzpostavitev revizijskega okolja v aplikaciji, te ne uporabljajo redno in za celovito podporo njihovem delu.

UNP je v letu 2025 redno sodeloval z Ministrstvom za digitalno preobrazbo ter s pogodbenim izvajalcem pri optimiziranju delovanja aplikacije ter nameščanju posodobljenih verzij v infrastrukturo državnega računalniškega oblaka.

---

<sup>2</sup> Usmeritve za državno notranje revidiranje, ki so se uveljavile z 09. 01. 2025.

## 2.2. Priprava strokovnih podlag s področja NNJF

Ključna naloga UNP na področju NNJF v letu 2025 je bila priprava novih stališč, pravilnikov in navodil povezanih z objavo in začetkom uporabe novih Usmeritev DNR z 9. 1. 2025.

Na podlagi novih Usmeritev DNR, so bila posodobljena stališča za področje delovanja skupnih NRS, za področje izvajanja notranjega revidiranja v javnih zdravstvenih zavodih ter za področje izvajanja notranjega revidiranja s strani zunanjih izvajalcev, ki so bila objavljena na spletni strani UNP. Z novimi Usmeritvami DNR je bilo usklajeno interno Navodilo za izvajanje pregledov skladnosti s pripadajočo metodologijo.

V letu 2025 je UNP začel s pripravo novih Usmeritev za notranje kontroliranje. Sistem notranjega kontroliranja je eden od treh sestavin sistema NNJF, namenjen obvladovanju tveganj za doseganje ciljev, za čigar vzpostavitev, uspešno in učinkovito delovanje je odgovoren predstojnik PU. Razvojna naloga bo predvidoma zaključena v letu 2026.

UNP je s ciljem posodobitve sistema izobraževanja za pridobitev strokovnega naziva za področje notranjega revidiranja v okolju PU pripravil predloge za spremembo podzakonskega akta, ki ureja pogoje za pridobitev naziva notranji revizor javnega sektorja.



## 2.3. Strokovna podpora

Redni del aktivnosti na področju NNJF predstavlja strokovno podporo UNP na področju reševanja sistemskih, razvojnih in operativnih izzivov notranjih revizorjev, predstojnikov PU in ostalih deležnikov notranje revizije pri PU. UNP je v letu 2025 na zaprosilo PU, notranjih revizorjev in zunanjih izvajalcev tekoče odgovarjal na njihova vprašanja povezana z vzpostavitvijo in delovanjem NNJF v njihovih okoljih ter razumevanjem in razlago pravnih in strokovnih podlag s področja NNJF ter na ta način prispeval k zakonitemu, uspešnemu in učinkovitemu delovanju prvega in drugega stebra sistema NNJF v okolju PU.

V letu 2025 so se vprašanja PU in NRS nanašala na izvajanje notranjega revidiranja v skladu z zahtevami Zakona o javnih financah<sup>3</sup> (v nadaljevanju: ZJF), notranjerevizijsko listino in strategijo notranje revizije, pogoje za zagotavljanje notranjega revidiranja PU, neodvisnost in nepristranskost notranje revizije, zagotavljanje delovanja z Usmeritvami DNR in izobraževanje ter pogoje za pridobitev naziva DNR oz. PDNR.



<sup>3</sup> Zakon o javnih financah (Uradni list RS, št. 11/11 – uradno prečiščeno besedilo, 14/13 – popr., 101/13, 55/15 – ZFisP, 96/15 – ZIPRS1617, 13/18, 195/20 – odl. US, 18/23 – ZDU-10, 76/23, 24/25 – ZFisP-1, 39/25, 85/25 – ZPJS in 112/25)

## 2.4. Usposabljanje predstojnikov in drugih vodstvenih uslužbencev PU s področja NNJF

S ciljem zagotavljanja kontinuiranega usposabljanja s področja NNJF za predstojnike in druge vodilne javne uslužbence, je UNP v okviru Programa usposabljanja za vodenje v upravi, izobraževalnega modula »Javne finance ter sistem notranjega nadzora in odgovornega poslovanja« v organizaciji Upravne akademije, v letu 2025 izvedel dve predavanji s področja NNJF.

V okviru izvajanja usposabljanj s področja NNJF za druge zainteresirane slušatelje, je UNP izvedel predavanje na OOO Ljubljani Vič ter na zaprosilo Združenja zdravstvenih zavodov usposabljanje na temo novih Usmeritev za DNR ter pripadajočih stališč. UNP je s prispevkom »Kako lahko notranji revizor v javnem sektorju pomaga pri notranjem upravljanju proračunskih uporabnikov?« sodeloval na letni konferenci notranjih revizorjev Slovenskega inštituta za revizijo, kjer je predstavil pogled, izzive in priložnosti za povečanje dodane vrednosti notranjega revidiranja pri upravljanju PU.

## 2.5. Izobraževanje in usposabljanje kandidatov za pridobitev nazivov DNR in PDNR

UNP je izvajal naloge nosilca izobraževanja ter naloge članstva v programskem svetu v skladu s Pravilnikom o pogojih za pridobitev naziva državni notranji revizor in preizkušeni državni notranji revizor.<sup>4</sup> V letu 2025 so bile izvedene tri seje programskega sveta. Programski svet je odločal o ugovoru iz 16. člena pravilnika ter o ustreznosti študijskih gradiv in predlogov aktov izvajalca izobraževanja za pridobitev naziva DNR oz. PDNR.

V letu 2025 je naziv DNR pridobilo sedem kandidatov, naziva PDNR pa ni pridobil noben kandidat.<sup>5</sup>

## 2.6. Izobraževanje oz. usposabljanje notranjih revizorjev PU

UNP je v letu 2025 na področju izobraževanja oziroma usposabljanja notranjih revizorjev PU organiziral redno letno konferenco notranjih revizorjev javnega sektorja, ki je bila namenjena notranjim revizorjem, zaposlenim pri PU in zunanjim izvajalcem. Na konferenci z naslovom »Notranja revizija v javnem sektorju – 20 let pozneje« so domači in tuji strokovnjaki udeležencem predstavili aktualne teme s področja notranjega revidiranja, UNP pa je na konferenci predstavil stanje sistema NNJF v letu 2024 s poudarkom na zrelosti revizijskih okolij na področju notranjega nadzora ter dodani vrednosti, uspešnosti in učinkovitosti notranjega revidiranja.



<sup>4</sup> Pravilnik o pogojih za pridobitev naziva državni notranji revizor in preizkušeni državni notranji revizor (Uradni list RS, št.50/15, 79/15 in 46/19)

<sup>5</sup> V Imeniku državnih notranjih revizorjev je bilo na dan 31. 12. 2025 vpisanih 514 oseb s pridobljenim nazivom DNR, v Imeniku preizkušenih državnih notranjih revizorjev pa 111 oseb, kar je enako kot leta 2023 in 2024.

## 2.7. Mednarodno sodelovanje

UNP se je s ciljem krepitve mednarodnega sodelovanja in iskanja priložnosti za implementacijo dobrih mednarodnih praks s področja NNJF na povabilo Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju: OECD) udeležil srečanja predstavnikov centralnih harmonizacijskih enot v Parizu, kjer se je seznanil z dobrimi praksami, ki jih države članice izvajajo za izboljšanje delovanja posameznih elementov sistema NNJF.



## 2.8. Register zunanjih izvajalcev

Na podlagi vzpostavitve registra zunanjih izvajalcev notranjega revidiranja po 100.b členu ZJF, njegovi objavi na spletni strani UNP in portalu OPSI, je UNP tudi v letu 2025 zagotavljal njegovo redno posodabljanje na podlagi predhodnega odločanja o pravici do vpisa v register oziroma izbrisa iz registra. Na dan 31. 12. 2025 je bilo v register vpisanih 80 zunanjih izvajalcev notranjega revidiranja (tri več kot na dan 31. 12. 2024). Med letom 2025 sta bila dva zunanja izvajalca zaradi prenehanja izvajanja dejavnosti izbrisana iz registra.



## 2.9. Druge naloge

Zoper poročilo UNP o izvedenem izrednem pregledu skladnosti delovanja notranje revizije Ministrstva za pravosodje pri izvajanju notranjerevizijskega pregleda procesa nakupa nepremičnine poslovnih prostorov na naslovu Litijska cesta 51, Ljubljana, z Usmeritvami za državno notranje revidiranje z dne 8. 11. 2024 je bil sprožen upravni spor. Pristojno sodišče je 19. 1. 2026 tožbene navedbe zavrglo z obrazložitvijo, da poročilo ne predstavlja oblastnega posamičnega akta ali dejanja v smislu prvega odstavka 4. člena Zakona o upravnem sporu (ZUS-1), s katerim bi organ kakorkoli posegel v pravice tožeče stranke. Zoper sklep je bila vložena pritožba, o kateri sodišče še ni odločilo.

### 3. ANALIZA STANJA SISTEMA NNJF V LETU 2025

Analiza stanja sistema NNJF v letu 2025 temelji na:

- **analiziranju Izjave o oceni NNJF**, ki jo kot sestavni del poslovnih poročil – poročil o doseženih ciljih in rezultatih, pripravijo predstojniki PU,
- **spremljanju in analiziranju** letnih poročil NRS in zunanjih izvajalcev ter
- oddanih **anketnih vprašalnikov** k letnim poročilom o delu NRS in zunanjih izvajalcev.

#### 3.1. Spremljanje NNJF na podlagi vrednotenja in analiziranja Izjave o oceni NNJF

Poročilo o doseženih ciljih in rezultatih neposrednih in posrednih PU mora v skladu z navodilom<sup>6</sup> in mednarodno prakso<sup>7</sup> vsebovati tudi Izjavo o oceni NNJF, ki jo podpiše predstojnik oz. poslovodni organ PU. S to izjavo predstojnik PU poroča o ustreznosti vzpostavljenega sistema notranjega nadzora v okolju, za katerega je odgovoren, navede najpomembnejše ugotovljene pomanjkljivosti in ukrepe za izboljšave. Po podatkih, ki jih je UNP pridobil od AJ PES, je za leto 2025, od skupno 2752 PU<sup>8</sup>, Izjavo o oceni NNJF, skupaj z zaključnim računom, oddalo 2663 PU (97 % vseh PU).

##### 3.1.1. Analiza ocen posameznih sestavin notranjekontrolnega sistema

Analiza ocen sistema NNJF za leto 2025, enako kot v preteklih letih (glejte **Prilogo 1** tega poročila) kaže, da predstojniki PU v povprečju ocenjujejo, da je notranjekontrolni sistem ustrezno vzpostavljen na pretežnem delu poslovanja<sup>9</sup>. UNP na podlagi večletnega spremljanja ocen posameznih sestavin notranjekontrolnega sistema, t.j. (1) kontrolnega okolja, (2) upravljanja s tveganji<sup>10</sup> (3) kontrolnih aktivnosti<sup>11</sup>, (4) informiranja in komuniciranja in (5) sistema nadziranja<sup>12</sup> ugotavlja, da so ocene predstojnikov PU že več let enake

Skupna povprečna ocena  
predstojnikov o stanju  
notranjekontrolnega  
sistema:

**4,0**

(od možnih 5, kar pomeni, da je  
sistem ustrezno vzpostavljen na  
pretežnem delu poslovanja oz.  
na 40 do 90 odstotkih

<sup>6</sup> Navodilo o pripravi zaključnega računa državnega in občinskega proračuna ter metodologije za pripravo poročila o doseženih ciljih in rezultatih neposrednih in posrednih uporabnikov proračuna, Uradni list RS, št. 12/01,10/06,8/07 in z dopolnitvijo 102/10 je bila dodana nova točka o načinu zagotavljanja notranjega revidiranja.

<sup>7</sup> Usmeritve za standarde notranjih kontrol v javnem sektorju, INTOSAI - Združenje vrhovnih revizijskih institucij, 2004.

<sup>8</sup> Število PU na dan 31.12.2025 iz Registra proračunskih uporabnikov, ki ga vodi Uprava za javna plačila.

<sup>9</sup> Pri poročanju v letnih poročilih o stanju NNJF v preteklih letih je UNP poročal zgolj za izbrane skupine, v katere so bili vključeni vsi PU, razen organi v sestavi, upravne enote, krajevne skupnosti in druge lokalne skupnosti ter samoupravne narodnostne skupnosti. V letu 2025 je UNP poročal za vse skupine, v katere so bili vključeni vsi PU (2663 PU). V Prilogi 1 je prikazana zbirna ocena (4,0), ki se nanaša na vse skupine PU. Ob tem velja izpostaviti, da skupna ocena vseh petih elementov v primeru, da se kot v preteklih letih upoštevajo zgolj izbrane skupine (1756 PU), znaša 4,2.

<sup>10</sup> Predstojnik PU pri upravljanju tveganj poda oceno za naslednji dve področji: (1) Cilji so realni in merljivi, to pomeni, da so določeni indikatorji za merjenje doseganja ciljev in (2) Tveganja, da se cilji ne bodo uresničili, so opredeljena in ovrednotena, določen je način ravnanja z njimi.

<sup>11</sup> Predstojnik PU pri kontrolnih aktivnostih podaja oceno o ustreznosti delovanja sistema notranjih kontrol za obvladovanje tveganj za doseganje ciljev PU.

<sup>12</sup> Predstojnik PU podaja oceno o ustreznosti sistema nadziranja, ki vključuje tudi primerno (lastno, skupno, pogodbeno) notranjo revizijo.

oziroma so njihove spremembe neznatne. Da ocene posameznih sestavin v Izjavi o oceni NNJF ne odražajo dejanskega stanja in da je stanje NNJF pri PU slabše, kot ga ocenjujejo predstojniki PU v Izjavi o oceni NNJF, potrjujejo ugotovitve zunanjih nadzornih institucij (predvsem RSRS ter drugih domačih ali tujih nadzornih institucij) kot tudi informacije NRS.

### 3.1.2. Analiza podatkov o zagotavljanju notranjega revidiranja

PU si v skladu z obstoječim zakonodajnim okvirom zagotavljajo notranje revidiranje na enega od naslednjih načinov:

- **z lastno NRS oz. notranjim revizorjem**, zaposlenim na predstojniku neposredno podrejenem delovnem mestu »notranji revizor«,
- **s skupno NRS** ali
- **z zunanjim izvajalcem storitev notranjega revidiranja PU**,

pri čemer morajo upoštevati določbe ZJF ter podzakonskih aktov s področja NNJF v zvezi z obveznostjo organiziranja lastne oz. skupne NRS.

Po podatkih, ki so jih posredovali predstojniki PU v Izjavi o oceni NNJF, si je v letu 2025 notranje revidiranje zagotovilo **77 %** (2.042 od 2.663) PU, kar je za en odstotek več kot v predhodnem letu<sup>13</sup>. Kljub dokaj dobri celotni pokritosti z notranjim revidiranjem v letu 2025, ki jo v Izjavi o oceni NNJF navajajo predstojniki PU, velja izpostaviti (1) ministrstva, kot finančno in v razvojnem smislu najpomembnejše PU, saj kar **dve ministrstvi**<sup>14</sup> kljub zahtevi iz 100. člena ZJF v letu 2025 nista organizirali NRS za svoje potrebe in za potrebe organov iz njihove pristojnosti ter (2) skupino PU (krajevne skupnosti in druge lokalne skupnosti), kjer na podlagi posredovanih podatkov ugotavljamo, da si je notranje revidiranje zagotovilo zgolj 55 % PU (460 od 838).

Iz analize podatkov predloženih Izjav o oceni NNJF za leto 2025 izhaja, da so lastne NRS notranje revidiranje zagotavljale za 248 PU, skupne NRS za 415 PU in zunanji izvajalci za 1.379 PU.

Na podlagi analize Izjave o oceni NNJF za leto 2025 UNP, kot že več let zapored, opozarja na **pomembne razlike istovrstnih podatkov v različnih virih** (npr. Izjava o oceni NNJF, vprašalnik k letnemu poročilu NRS in zunanjih izvajalcev, predložena letna poročila zunanjih izvajalcev) o načinu zagotavljanja notranjega revidiranja. Primerjave različnih virov kažejo, da je dejanska stopnja pokritosti z notranjim revidiranjem oz. **delež PU**, ki si je v letu 2025 zagotovil notranje revidiranje, **bistveno manjši**. Kot razloge za to ponovno izpostavljam: (1) nepravilno ali zavajajoče navajanje zagotavljanja notranjega revidiranja v posameznem letu in njegove oblike (npr. lastne, skupne NRS ali zunanji izvajalec) v Izjavi o oceni NNJF, (2) zagotavljanje »notranjega revidiranja« po 14. členu Pravilnika o usmeritvah NNJF<sup>15</sup>, (3) zamenjevanje notranjega revidiranja z

---

**77 %**

pokritost PU z notranjim revidiranjem.

**68 %**

PU si je notranje revidiranje zagotavljalo z najemom zunanjega izvajalca – že vrsto let **prevladujočo obliko** zagotavljanja notranjega revidiranja PU.

(po podatkih predstojnikov, pridobljenih iz Izjav o oceni NNJF)

---

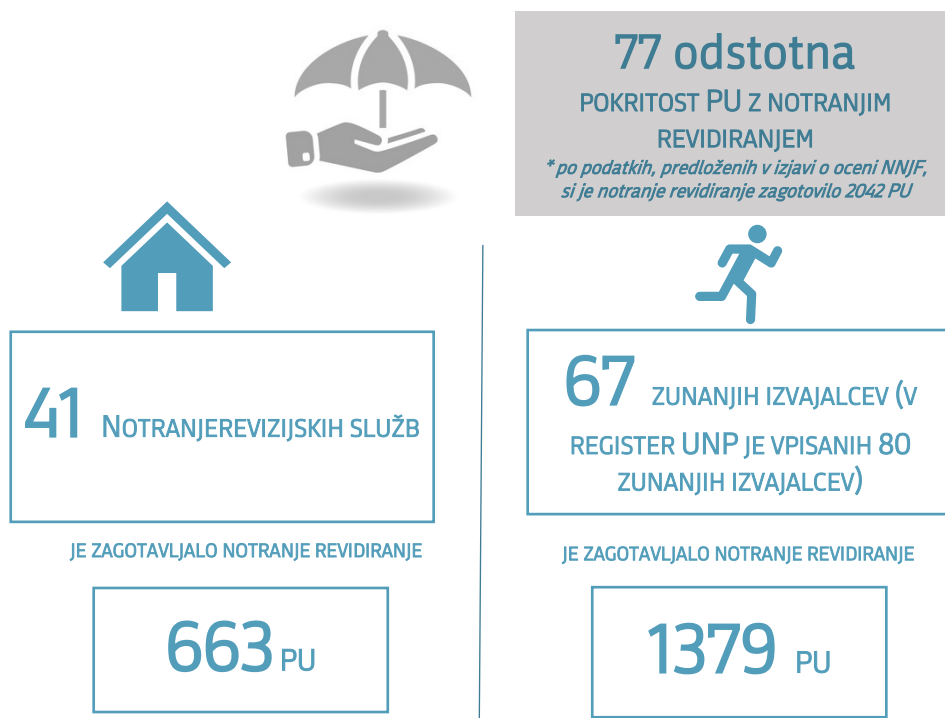
<sup>13</sup> V letu 2024 si je notranje revidiranje zagotovilo 76 % (2.012 od 2.660 PU).

<sup>14</sup> Ministrstvo za digitalno preobrazbo (organ v sestavi: Inšpektorat za informacijsko družbo); Ministrstvo za solidarno prihodnost (organ v sestavi: Inšpektorat RS za stanovanja).

<sup>15</sup> Omenjeni člen se nanaša na izvajanje nadzora javnih zavodov in drugih izvajalcev javnih služb, ki so PU in ga izvedejo NRS pristojnih ministrstev in občin (nadziranje posrednih PU).

drugimi oblikami (zunanjega) nadzora (s strani RSRS in nadzornega odbora občin) ter (4) zagotavljanje notranjega revidiranja za pretekla leta.

## 2663 PU JE PREDLOŽILO IZJAVO O OCENI NNJF



### 3.2. Spremljanje sistema NNJF na podlagi letnega poročanja NRS in zunanjih izvajalcev

UNP spremlja in analizira izvajanje posameznih elementov sistema NNJF s poudarkom na notranjem revidiranju, na podlagi prejetih letnih poročil ter vprašalnika, ki je izdelan posebej za NRS in posebej za zunanje izvajalce. Nekatere vidike zagotavljanja notranjerevizijske funkcije UNP analizira vsako leto (npr. organiziranost notranjega revidiranja pri PU, obseg, strukturo, učinkovitost in dodano vrednost dela), da lahko na tej podlagi spremlja trende razvoja in učinkovitosti sistema. Na področjih, kjer se ugotavljajo ključne slabosti delovanja sistema oz. obstajajo pomembne priložnosti za izboljšanje stanja, UNP opravi dodatne analize, ki služijo utemeljivi smeri nadaljnjega razvoja sistema notranjega revidiranja kot pomembnega sestavnega dela sistema NNJF.

V letu 2025 je bilo izvajanje funkcije notranjega revidiranja oz. njen prispevek k upravljanju PU analizirano z vidikov:

- organiziranosti notranjega revidiranja,
- obsega, strukture in učinkov opravljenega notranjerevizijskega dela,
- zagotovitve pogojev za ustrezno delovanje notranje revizije,
- ključnih tveganj poslovanja PU in njihovega revidiranja,

- dodane vrednosti, kazalnikov kakovosti in učinkov notranjerevizijskega dela ter
- zrelosti upravljanja PU.

### 3.2.1. Organiziranost notranjega revidiranja

Po podatkih UNP je bilo na dan 31. 12. 2025 pri PU vzpostavljenih **41 NRS**, od tega **30 lastnih NRS** in **11 skupnih NRS**.

V **register** zunanjih izvajalcev notranjega revidiranja, ki ga vodi UNP, je bilo na dan 31. 12. 2025 **vpisanih 80 zunanjih izvajalcev**. Tako kot pretekla leta, je bil tudi v letu 2025 najem zunanjega izvajalca prevladujoča oblika zagotavljanja notranjega revidiranja PU. V letu 2025 si je na ta način zagotovilo notranjerevizijsko funkcijo **68 %** vseh PU, ki so imeli v tem letu zagotovljeno notranje revidiranje<sup>16</sup>.

Podrobnejši podatki o organiziranosti notranjega revidiranja in kadrovske zasedenosti NRS so podani v **Prilogi 2** tega poročila.

#### 3.2.1.1. Zagotavljanje funkcije notranjega revidiranja z NRS

UNP je prejel 39 letnih poročil NRS za leto 2025<sup>17</sup>.

Analiza podatkov zagotavljanja funkcije notranjega revidiranja v letu 2025 je izdelana na podlagi informacij **40-ih NRS**, ki so predložile vprašalnik<sup>18</sup>. Iz analize predloženih vprašalnikov izhaja, da so lastne in skupne NRS, ki so oddale vprašalnik, v letu 2025 zagotavljale notranje revidiranje za **593 PU**<sup>19</sup>.

NRS, ki so oddale vprašalnik o delu NRS v letu 2025, so na dan 31. 12. 2025 zaposlovale **71 notranjih revizorjev** (tri manj kot predhodno leto) **s pridobljenim nazivom DNR ali PDNR**. V letu 2025 se je delež NRS, v katerih je zaposlen zgolj en notranji revizor, povečal s 47 % na 55 %, medtem ko pri **ministrstvih, ki imajo praviloma finančno, vsebinsko in organizacijsko obsežna in zahtevna revizijska okolja, delež NRS zgolj z enim notranjim revizorjem** ostaja enak kot v letu 2024. Izmed 19 ministrstev, jih je imelo deset (53 %) NRS v letu 2025 **zaposlenega le enega notranjega revizorja**, v šestih (32 %) NRS ministrstev sta bila zaposlena dva notranja revizorja ter v enem



#### Kadrovska slabitev NRS

<sup>16</sup> Podatek temelji na informaciji predstojnikov PU, podanih v Izjavi o oceni NNJF za leto 2025. Izjavo je oddalo 2663 PU, vendar pa niso vsi PU (glede na višino proračuna oz. finančnega načrta) imeli obveznosti zagotavljanja notranjega revidiranja v letu 2025.

<sup>17</sup> UNP letnega poročila notranje revizije ni prejel od vodje NRS Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana, saj v omenjeni NRS ni zaposlenega notranjega revizorja.

<sup>18</sup> Vprašalnik o delu NRS v letu 2025 je predložil tudi NRS UKC Ljubljana, ki sicer ni oddal letnega poročila NRS za leto 2025.

<sup>19</sup> Kot navedeno v točki 3.1.2. tega poročila, UNP ponovno opozarja na razlike istovrstnih podatkov, pridobljenih iz različnih virov (npr. po podatkih iz izjav o oceni NNJF za leto 2025, ki so jo na AJPES kot del poslovnega poročila predložili predstojniki PU, izhaja, da so NRS v letu 2025 zagotavljale notranje revidiranje 663-tim PU, po podatkih iz vprašalnikov o delu NRS v letu 2025, ki so jih predložili vodje NRS pa izhaja, da so NRS zagotavljale notranje revidiranje 593-tim PU).

11 %

ministrstev v letu 2025 ni imelo ustrezno vzpostavljene NRS v skladu z zahtevo 100. člena ZJF.

ministrstvu trije notranji revizorji (5 %). 68 % zaposlenih notranjih revizorjev v NRS v letu 2025 je bilo **starejših od 50 let**, 20 % pa več kot 60 let.

V letu 2025 **dve ministrstvi**, ki sta bili vzpostavljeni v skladu z določili Zakona o spremembah Zakona o Vladi Republike Slovenije iz leta 2022 (ZVRS-J) (Ministrstvo za digitalno preobrazbo ter Ministrstvo za solidarno prihodnost) **kljub zahtevi 100. člena ZJF<sup>20</sup> še nista imeli organizirane notranjerevizijske funkcije** v skladu z zahtevo zakona. To ponovno kaže na **kadrovsko podhranjenost notranje revizije** ter v nekaterih okoljih na **nespoštovanje prepisov s področja notranjega revidiranja**.

### 3.2.1.2. Zagotavljanje funkcije notranjega revidiranja z najemom zunanjega izvajalca

Izpolnjen vprašalnik o delu zunanjih izvajalcev, ki ga je UNP v izpolnitev poslal vsem v register vpisanim zunanjim izvajalcem, je za leto 2025 predložilo **46 zunanjih izvajalcev** (to je **58 % vseh** vpisanih v register). Od 46 zunanjih izvajalcev, ki so predložili Vprašalnik o delu zunanjih izvajalcev, jih je **43 navedlo**, da so v letu 2025 tudi dejansko izvajali notranje revidiranje pri PU, in sicer so izvedli notranje revidiranje pri 559 PU<sup>21</sup>. Le **30 od vseh zunanjih izvajalcev (to je 70 % vseh)**, ki so predložili vprašalnik in so v letu 2025 dejansko izvajali notranje revidiranje pri PU, je, po njihovih navedbah, notranje revidiranje pri **417 PU** v celoti izvedlo v skladu z Usmeritvami DNR<sup>22</sup>, kar od notranjih revizorjev PU zahteva 100. člen ZJF. Razporeditev PU, katerim so zunanji izvajalci v letu 2025 v celoti zagotavljali notranje revidiranje po posameznih skupinah PU in resorjih je razvidna iz **Priloge 2**. Po prejetih podatkih so **zunanjí izvajalci v največjem deležu, tj. v 46 %** izvajali notranje revidiranje pri **javnih zavodih s področja izobraževanja in športa**, v **4 %** pri javnih zavodih s področja **socialnega varstva** ter v **10 %** pri javnih zavodih s področja **zdravstva**.

V nadaljnje analize, predstavljene v tem poročilu, so zajeti le odgovori zunanjih izvajalcev, ki se nanašajo na PU, v katerih so ti v celoti zagotovili notranje revidiranje v skladu z Usmeritvami DNR. Pri tem je potrebno opozoriti, da je dejanski delež PU, v katerih so zunanji izvajalci zagotavljali notranje revidiranje v skladu s pravnimi in strokovnimi podlagami področja NNJF, **še bistveno**

Tudi v letu 2025 se nadaljuje problematika zagotavljanja celovitega in z Usmeritvami DNR usklajenega delovanja zunanjih izvajalcev.

<sup>20</sup> 7. odstavek 100. člena ZJF ministrstvom nalaga, da organizirajo NRS za svoje potrebe in za potrebe PU, za katere predlagajo finančne načrte.

<sup>21</sup> Podatki iz Izjave o oceni NNJF kažejo, da je v letu 2025 notranje revidiranje PU zagotavljalo 67 zunanjih izvajalcev. To pomeni, da je UNP s ciljno usmerjenimi vprašalniki pridobil potrebne podatke za analizo stanja področja NNJF le od 64 % zunanjih izvajalcev, ki so v letu 2025 zagotavljali notranje revidiranje PU.

<sup>22</sup> To pomeni, da so zunanji izvajalci pri PU: (1) izdelali revizijsko oceno tveganja in na tej podlagi s predstojnikom (in organom nadzora) uskladili letni načrt notranjega revidiranja, (2) izvajali storitve dajanja zagotovil oz. svetovanja iz potrjenega letnega načrta, (3) spremljali izvajanje revizijskih priporočil (4) izdelali letno poročilo notranje revizije za posameznega PU ter ga predložili predstojniku in organu nadzora ter ga v vednost posredovali UNP in (5) izdelali strategijo notranje revizije, v kolikor je bil PU glede na opredelitve standarda 9.2 zavezan k izdelavi omenjene strategije.

**manjši, kar je razvidno tudi iz predloženih letnih poročil.** Iz analize odgovorov zunanjih izvajalcev v vprašalniku namreč izhaja, da so se le pri **383 PU**, pri izvajanju notranjega revidiranja v letu 2025 prednostno **usmerjali na področja PU s ključnimi oz. največjimi tveganji**, ki so bila predhodno prepoznana v izdelani revizijski oceni tveganj in upoštevana pri pripravi letnega načrta notranje revizije, kot to priporočajo Usmeritve DNR.

Zunanji izvajalci so v izpolnjenih vprašalnikih poročali, da so v **84 %** primerov imeli s PU **sklenjeno pogodbo o izvajanju storitev notranjega revidiranja**, pri čemer je ta pogodba po njihovih navedbah pretežno vsebovala vse sestavine, navedene v stališču UNP o obveznih sestavinah pogodbe. Zunanji izvajalci, ki s PU niso imeli sklenjene pogodbe o izvajanju storitev notranjega revidiranja, so notranje revidiranje izvajali na podlagi naročilnice, obstajali pa so tudi primeri, ko je naročilnico oz. pogodbo za izvajanje notranjega revidiranja v posrednem PU (npr. javnem zavodu) izdal oz. sklenil neposredni PU (npr. občina ustanoviteljica konkretnega javnega zavoda).

**Zunanji izvajalci**, ki so izpolnili vprašalnik, so na dan 31. 12. 2025 skupaj zaposlovali **43 notranjih revizorjev** oziroma so imeli z njimi sklenjeno pogodbeno razmerje.

Izvajalci notranjega revidiranja (tako NRS kot zunanji izvajalci) morajo UNP seznaniti tudi z letnim poročilom, ki ga sicer naslavljajo na predstojnika ter organ nadzora PU, njegovo vsebino pa določa Standard 8.1. Usmeritev DNR. UNP je **letno poročilo notranje revizije** za leto 2025 posredovalo **46 zunanjih izvajalcev**, in sicer za **686 PU**, ki so si zagotavljali notranje revidiranje z najemom zunanjega izvajalca. Tudi za leto 2025 so nekateri zunanji izvajalci predložili zbirna letna poročila o opravljenem delu v letu 2025 namesto posamičnih poročil, **vsebina letnih poročil pogosto ne vsebuje vseh sestavin iz omenjenega standarda, letna poročila pogosto nimajo potrebne informacijske vrednosti za predstojnika in organ nadzora**, zunanji izvajalci pa tudi še vedno opravljajo **revidiranje »za nazaj«** - to pomeni, da v letu 2025 zagotovijo »notranje revidiranje« za leto 2024 ali celo za leta poprej).

**UNP ponovno opozarja na dolgoletno problematiko in nezadosten napredek pri zagotavljanju kakovosti notranjerevizijskega dela zunanjih izvajalcev in zagotavljanju njihovega delovanja s strokovnimi podlagami.** Prejeta letna poročila notranje revizije s strani zunanjih izvajalcev kažejo, da **PU, ki najemajo zunanje izvajalce, pogosto nimajo zagotovljenega notranjega revidiranja z Usmeritvami DNR.** Letna poročila pogosto **predstojnikom in organom nadzora ne zagotavljajo vsebinsko potrebnih informacij** za uresničevanje njihove vloge s standardi Usmeritev DNR.

---

Še vedno obstajajo PU, ki kljub izdanem stališču UNP, z zunanjim izvajalcem ne sklenejo pogodbe, temveč mu za izvajanje storitev notranjega revidiranja izdajo naročilnico.



**Ugotovitve**

UNP zaradi odsotnosti predložitve letnih poročil UNP s strani nekaterih zunanjih izvajalcev, ne pridobiva informacij o notranjem revidiranju **za polovico PU**, ki si zagotavljajo notranje revidiranje z najemom zunanjega izvajalca.

### 3.2.1.3. Zagotavljanje notranjega revidiranja z Usmeritvami DNR

V skladu z v letu 2025 uveljavljenimi Usmeritvami DNR, je bilo potrebno pripraviti **dokumente načrtovanja za leto 2026** (ROT, strategija notranje revizije in letni notranjerevizijski načrt) **po novih Usmeritvah**, pri čemer **štiri NRS** omenjenega **niso zagotovile** zaradi odsotnosti vodje NRS oziroma drugih kadrovskih težav. Zunanji izvajalci navajajo, da so omenjeno spoštovali pri 84 % PU, kjer so izvajali notranje revidiranje.

**Vodje NRS** navajajo, da so v letu 2025 **najtežje zagotavljali skladnost s standardi** v sklopu **10. načela** (Vodja notranje revizije obvladuje vire za uresničevanje strategije notranje revizije in udejanjenje njenega načrta in pooblastila), **12. načela** (Vodja notranje revizije je odgovoren za skladnost funkcije notranje revizije z Usmeritvami DNR in stalno izboljševanje uspešnosti in kakovosti delovanja funkcije notranje revizije), **9. načela** (Vodja notranje revizije načrtuje strateško, da funkciji notranje revizije omogoči udejanjanje njenega pooblastila in uresniči dolgoročno uspešnost) ter **8. načela** (Organ nadzora nadzira funkcijo notranje revizije, da zagotovi njeno uspešnost).

Kar **57 % zunanjih izvajalcev** notranjega revidiranja (v primerjavi z zgolj 23 % NRS), ki so navedli, da so v letu 2025 PU zagotavljali notranje revidiranje v celoti z Usmeritvami DNR navaja, da **težav pri zagotavljanju skladnosti niso imeli, ena tretjina** je imela težave pri uresničevanju **načela 9, približno četrtna pa pri načelu 12**. Zunanji izvajalci kot ključni vzrok za omenjene težave navajajo **nepoznavanje namena notranjega revidiranja s strani vodstev PU, pomanjkanje poslovnih strategij PU, enoletne pogodbe** in dejstvo, da **v PU niso prisotni celo leto**. Po navedbah zunanjih izvajalcev še vedno veliko PU razume funkcijo notranje revizije kot stvar računovodstva in ne kot funkcijo, ki pomaga vodstvu pri obvladovanju tveganj.

## 3.2.2. Obseg in struktura opravljenega notranjerevizijskega dela

### 3.2.2.1 Število notranjerevizijskih pregledov

V letu 2025 so NRS in zunanji izvajalci po podatkih iz vprašalnikov skupaj opravili **878 notranjerevizijskih pregledov** (od tega NRS 340 (lastne NRS 111, skupne NRS 229), zunanji izvajalci pa 538), kar je za 22 odstotnih točk manj od predhodnega leta<sup>23</sup>. Za izvedbo posameznega notranjerevizijskega pregleda so

<sup>23</sup> V letu 2024 je bilo skupaj opravljenih 1.122 notranjerevizijskih pregledov, od tega so jih NRS opravile 389, zunanji izvajalci pa 733.

NRS v povprečju porabile **26 dni**, kar je podobno kot predhodno leto. V izvedene notranjerevizijske preglede so NRS v povprečju vključile **29 %** enot revizijskih okolij, za katera so pristojne, kar je za 7 odstotnih točk manj kot preteklo leto in kaže na to, da **se velikost in kompleksnost revizijskih okolij NRS povečuje** in/ali da se izvajajo ožje usmerjeni notranjerevizijski pregledi.

Razmerje med časom, porabljenim za izvajanje storitev dajanja zagotovil (izvajanjem notranjerevizijskih pregledov) ter svetovalnih nalog, je bilo v letu 2025 v NRS v povprečju 10,2 : 1.

UNP že nekaj let zapored spremlja opravljeno **delo NRS, organiziranih pri ministrstvih. Uresničitev notranjerevizijskih nalog** v primerjavi z načrtovanimi je bila **67 %**<sup>24</sup>, pri čemer je 17 NRS, ki so v letu 2025 delovale v okviru ministrstev, skupaj izvedlo 50 notranjerevizijskih pregledov, kar je za 4 % manj kot v predhodnem letu. Za posamezni pregled so v povprečju NRS ministrstev porabile 50 dni, kar je več od povprečja na ravni vseh NRS, organiziranih pri PU. V izvedene notranjerevizijske preglede so NRS ministrstev vključile **14 %** enot njihovih revizijskih okolij, kar je za 2 odstotni točki manj kot preteklo leto, kar kaže na dejstvo, da **kadrovsko oslABLJENE NRS ministrstev ne zmorejo zagotavljati ustrezne pokritosti svojih revizijskih okolij** z notranjerevizijskimi pregledi.

**UNP ugotavlja**, da so v letu 2025 **štiri NRS, organizirane na ravni ministrstev**, v **celem letu opravile le en notranjerevizijski pregled**. Ena NRS, organizirana na ravni ministrstev, pa v celem letu ni opravila niti enega pregleda. UNP zato enako kot že več let zapored opozarja, da v teh primerih kljub formalno organizirani NRS, **ministrstvo ni imelo zagotovljenega notranjega revidiranja, ki bi lahko pomembneje prispevalo k obvladovanju ključnih tveganj poslovanja**.

### 3.2.2.2 Število notranjerevizijskih pregledov glede na število revizorjev

V povprečju je **en notranji revizor**, zaposlen v NRS ali pri zunanjem izvajalcu, v letu 2025 opravil **7,7 notranjerevizijskih pregledov**, kar je štiri odstotno zmanjšanje glede na predhodno leto, pri čemer je bilo zmanjšanje največje pri lastnih NRS. Notranji revizor, zaposlen pri lastni NRS, je v povprečju opravil **2,3 pregleda** (v predhodnem letu 3,3), notranji revizor, zaposlen pri skupni NRS **10,4 pregledov**<sup>25</sup> (v predhodnem letu 9), notranji revizor, zaposlen (ali v drugem

<sup>24</sup> To je nižje kot povprečje NRS, ki znaša 84 %.

<sup>25</sup> Občutno višje število izvedenih notranjerevizijskih pregledov na zaposlenega revizorja pri skupnih NRS gre, enako kot v nekaj zadnjih letih, tudi v letu 2025 pripisati skupni NRS, organizirani pri Mestni občini Ljubljana, ki je za izvedbo v letu 2025 opravljenih 87-ih notranjerevizijskih pregledov najemala tudi zunanje izvajalce. Tako je podatek o številu izvedenih notranjerevizijskih nalog na revizorja v skupnih NRS nekoliko višji kot v primeru, če bi v analizo zajeli le tiste notranjerevizijske preglede, ki so jih opravili v skupni NRS MOL zaposleni notranji revizorji.

pogodbenem razmerju) pri zunanjem izvajalcu, pa **12,5 pregledov** (v predhodnem letu 11,1)<sup>26</sup>.

### 3.2.2.3 Struktura notranjerevizijskih pregledov po vrstah

Tudi v letu 2025 **pregledi pravilnosti poslovanja predstavljajo pretežni del (90 %)** vseh izvedenih notranjerevizijskih pregledov. Delež ostalih vrst notranjerevizijskih pregledov se je v letu 2025 zmanjšal za štiri odstotne točke (pri pregledih smotrnosti poslovanja) oziroma za dve odstotni točki (pri pregledih IT področja). Pregledi smotrnosti poslovanja namreč predstavljajo le **4 %** vseh izvedenih notranjerevizijskih pregledov, pregledi področja IT le **1 %**, pregledi postopkov upravljanja pa, enako kot predhodno leto, le **5 %** vseh izvedenih notranjerevizijskih pregledov.

Poleg tega so v letu 2025 NRS in zunanji izvajalci skupaj opravili **47 revizij po 14. členu Pravilnika o usmeritvah** (od tega NRS 10 revizij, zunanji izvajalci pa 37 revizij).

### 3.2.3. Zagotovitev pogojev za ustrezno delovanje notranje revizije

Ključni pogoji za uspešno in učinkovito delovanje notranjerevizijske funkcije se nanašajo na zadostnost kadrovskih virov notranje revizije za obvladovanje revizijskega okolja, njihovo ustrezno usposobljenost in neodvisnost, možnost neoviranega dostopa do predstojnika, organa nadzora, osebja, dokumentov in prostorov za nemoteno izvajanje notranjega revidiranja in udejanjanje pooblastila.

#### 3.2.3.1. Zadostnost kadrovskih virov

Kadrovska struktura NRS ostaja podobna kot v letu 2024 (**zmanjšanje števila zaposlenih notranjih revizorjev za dve osebi ob istočasnem povečanju števila vzpostavljenih NRS za 3 službe v letu 2025**), velik delež pa jih deluje kot enoosebne NRS. **Dve NRS** večjih javnih zavodov (UKC LJ in RTV SLO) so v letu 2025 **delovali brez vodje notranje revizije**.

Poudariti velja, da **kar 77 % vodij NRS (za šest odstotnih točk več kot v letu 2024)** ocenjuje, da število notranjih revizorjev ni zadostno za dajanje zagotovil s področja ključnih tveganj poslovanja PU. Največji delež **neustrezne kadrovske zasedbe** so navedle **lastne NRS neposrednih uporabnikov proračuna**, od tega kar **14 (82 %) ministrstev**<sup>27</sup>. Po ocenah vodij NRS bi za dajanje zagotovil s področja ključnih tveganj poslovanja PU v letu 2025 **potrebovali 151 notranjih revizorjev**, kar je več kot dvakratnik trenutno zaposlenih. Primanjkljaj kadrov v NRS je še posebej visok **v ministrstvih**, saj so ocenjene potrebe po notranjih

**90 %**

pregledi pravilnosti poslovanja

**5 %**

pregledi postopkov upravljanja

**4 %**

pregledi smotrnosti poslovanja

**1 %**

pregledi IT področja



<sup>26</sup> UNP izpostavlja, da zgolj kvantitativni kazalniki brez vpogleda v vsebinsko kompleksnost, kakovost in obseg posameznih pregledov ne morejo biti podlaga za objektivno presojo učinkovitosti posameznih služb ali zunanjih izvajalcev.

<sup>27</sup> Podatki so izračunani na skupno število 17-ih ministrstev, ki so oddali vprašalnik s podatki za obdelavo.

revizorjih s strani vodij NRS v letu 2025 kar za **2,5-krat**<sup>28</sup> presegale obstoječo kadrovsko zasedenost.

Z izjemo ene NRS, so **vse NRS** (30 od 31), ki svojo kadrovsko ustreznost ocenjujejo kot neustrezno, v strategijo notranje revizije vključile tudi **strategijo vodje notranje revizije za pridobitev kadrovskih virov** v skladu z Usmeritvami DNR (standard 8.2 in 9.2).

V **58 % NRS** je predstojnik sprejel predlagano strategijo, v **16 % NRS (za 21 odstotnih točk manj kot v letu 2024)** pa se je odzval z zaposlitvijo novega kadra. V enakem odstotku (**16 %**) se je kadrovska podhranjenost reševala z **najemom zunanjih strokovnjakov** kot dopolnitev zmogljivosti NRS. Do novih zaposlitev je prišlo zgolj v enem ministrstvu.

V NRS, ki delujejo v PU z vzpostavljenim organom nadzora in ocenjujejo, da njihova kadrovska ustreznost ni ustrezna (12 od 16 NRS) jih je 75 % o kadrovski problematiki in o predlogu strategije za izboljšanje razpravljalo z organom nadzora in se je organ nadzora seznanil s strategijo v predlagani obliki. V **78 % je organ nadzora strategijo podprl** in predstojnikom priporočal kadrovsko okrepitev NRS.

V letu 2025 je 20 % vodij NRS, poročalo, da **so imeli dodeljene vloge oziroma naloge zunaj področja notranjega revidiranja**, kar je za 7 % več kot v preteklem letu. Naloge, ki so se od njih zahtevale oz. pričakovale, so imele tudi značaj operativnih nalog, kar je **v nasprotju z zahtevo šestega odstavka 100. člena ZJF ter predstavlja tveganje za oslabitev neodvisnosti notranje revizije**. V enem primeru je vodja NRS ocenila, da je izvajanje teh nalog vplivalo na neodvisnost notranje revizije ter nepristranskost njenega dela. Dodeljene naloge izven področja notranjega revidiranja, o katerih so za leto 2025 poročale vodje NRS, so predstavljene v **Prilogi 3** tega poročila. Zunanji izvajalci o tovrstnih vlogah niso poročali.

### 3.2.3.2. Zagotavljanje neodvisnosti notranje revizije

Temeljni pogoj za dodano vrednost notranje revizije je njena neodvisnost. V skladu z Usmeritvami DNR se ta neodvisnost zagotavlja preko vzpostavljenega sistema ločevanja funkcij in dostopa do informacij, ki revizorju omogoča nepristransko podajanje ugotovitev.

Nove Usmeritve DNR (2025) poudarjajo, da neodvisnost funkcije izhaja iz transparentnega sistema poročanja o tveganjih. Ključno je, da so ugotovitve revizije predstavljene na ravni, ki zagotavlja njihovo objektivno obravnavo in udejanjanje priporočil. Takšen pristop omogoča revizorju, da deluje kot

---

<sup>28</sup> V letu 2025 delujoče NRS 17-ih ministrstev so skupaj zaposlovale 25 državnih notranjih revizorjev, vodje NRS ministrstev pa so ocenile, da bi za ustrezno revizijsko pokritost ključnih tveganj v revizijskem okolju potrebovale 62 državnih notranjih revizorjev.

---

**Odsotnost** vzpostavljenih **organov nadzora povečuje tveganje za zmanjšano oz. nezadostno neodvisnost** notranje revizije ter njeno kakovostno, uspešno in učinkovito delovanje.

strokovna podpora pri obvladovanju tveganj, hkrati pa ohranja potrebno avtonomijo, ki je nujna za verodostojno oceno sistemov notranjih kontrol.

Eden od ključnih pogojev za uspešno in učinkovito delovanje notranjerevizijske funkcije je njena organizacijska in funkcijska neodvisnost, ki se v skladu z Usmeritvami DNR uspešno uresničuje v primerih, če je vodja notranje revizije funkcijsko odgovoren in poleg predstojniku, poroča tudi organu nadzora. Okrepljena vloga organa nadzora pri izvajanju funkcijske odgovornosti in s tem zagotavljanja ustreznih pogojev za delovanje NRS ter doseganja višje ravni neodvisnosti notranjerevizijske funkcije, je opredeljena tudi v novih Usmeritvah DNR.

**V 61 %** (25 od 41) **NRS** funkcijo organa nadzora, v skladu s pojmovnikom Usmeritev DNR, izvaja **predstojnik neposredno**. Takšna ureditev odraža strukturo državnih organov, kjer je minister oziroma predstojnik vrhovna odgovorna avtoriteta za delovanje sistema NNJF. V tem okviru je ključnega pomena, da predstojnik s svojo vlogo aktivno zagotavlja pogoje za neodvisnost revizije.

Nove Usmeritve DNR poudarjajo **okrepljeno sodelovanje vodij NRS z organom nadzora** ter opredeljujejo zadeve/vsebine o katerih naj vodja NRS z organom nadzora razpravlja. Omenjeno so NRS, ki delujejo v PU z organom nadzora, po poročanju vodij NRS **uresničevale v omejen obsegu**. Največ NRS je z organom nadzora razpravljalo o **predlogu internega akta**, ki ureja notranje revidiranje in o **strategiji notranje revizije (69 %)**, o **letnem načrtu ter o kadrovski problematiki notranje revizije (62 %)**, **najmanj pa o tveganjih, katerim je izpostavljen PU (44 %) ter o zagotavljanju kakovosti notranje revizije (38 %)**. Zunanji izvajalci so z organi nadzora praviloma razpravljali o pripravi strategije notranje revizije in letnega načrta ter o letnem poročilu notranje revizije.

**44 % NRS, ki delujejo v okoljih PU z vzpostavljenim organom nadzora**, v internem aktu, ki ureja notranje revidiranje, **nima opredeljene možnosti, da se vodja NRS sestane z organom nadzora brez navzočnosti posloводства**, kar predstavlja izboljšanje glede na leto 2024, ko je takšnih NRS bilo 57 %. **Zunanji izvajalci** navajajo, da so njihove pogodbe o izvajanju storitev notranjega revidiranja opredeljevale omenjeno možnost pri **42 % PU**, kjer so v letu 2025 v celoti izvajali notranje revidiranje. **75 % teh NRS in 77 % zunanjih izvajalcev** navaja, da **v aktih, ki urejajo delovanje njihovih PU** (npr. statut ali akt o ustanovitvi), **ni opredeljenih načinov sodelovanja organa nadzora z notranjo revizijo**, kot vzrok za omenjeno pa zunanji izvajalci navajajo zakonodajo, ki tega ne predvideva oziroma ne zahteva in na podlagi katere imajo sveti zavodov vlogo upravljalnega organa in ne organa nadzora.

Prav tako **60 % lastnih in skupnih NRS**, ki delujejo v okoljih z vzpostavljenim organom nadzora **v prenovljene interne akte** (pravilnike), ki urejajo delovanje

funkcije notranje revizije **ni vključilo okoliščin, ki predvidevajo stopnjevanje do organa nadzora v skladu s standardom 8.1 Usmeritev.**

Načelo 8 novih Usmeritev DNR določa, da organ nadzora nadzira funkcijo notranje revizije, da zagotovi njeno uspešnost ter, da vodja NRS pripravi letno poročilo na način, da je med drugim mogoče presoјati dodano vrednost in uspešnost funkcije notranje revizije. **75 % vodij NRS** navaja, da njihov organ nadzora **spremlja in/ali nadzira uspešnost in učinkovitost notranje revizije, učinkovitost in uspešnost funkcij druge linije<sup>29</sup> pa le 63 % vodij NRS. Zunanji izvajalci** navajajo, da le pri **12 % PU**, kjer so v letu 2025 v celoti izvajali notranje revidiranje, organ nadzora spremlja in/ali nadzira uspešnost in učinkovitost notranje revizije, učinkovitost in uspešnost funkcij druge linije pa le pri 17 % PU.

**Zunanji izvajalci, ki so PU v celoti zagotavljali notranje revidiranje** navajajo, da so zgolj **pri eni tretjini PU** z organom nadzora razpravljali o zadevah, ki bi naj bili predmet razpravljanja v skladu z novimi Usmeritvami, medtem ko 14 zunanjih izvajalcev **(47 %)** navaja, da **se z organom nadzora niso niti enkrat sestali.**

V letu 2025 je bila zaznana **visoka stopnja usklajenosti med revizijskimi ocenami tveganj in končnimi načrti dela NRS**, kar kaže na stabilen trend strokovne avtonomije in medsebojnega zaupanja med predstojniki in vodji NRS. Večja odstopanja pri določanju prednostnih področij revidiranja glede na prvotno oceno tveganja so redka, saj se v večini okolij (99 %) načrti oblikujejo sporazumno in na podlagi strokovnih meril, kar je pomemben napredek od leta 2023.

Pri sodelovanju z **zunanjimi izvajalci** se pojavlja specifičen metodološki izziv. PU namreč pogosto že v fazi javnega razpisa vnaprej določijo vsebino revizijskih pregledov, kar je razumljivo z vidika hitrega odzivanja na konkretne potrebe vodstva. Vendar pa takšen pristop omejuje možnost, da bi zunanji izvajalec načrt oblikoval šele po predhodno izvedeni revizijski oceni tveganja. To poudarja pomen **iskanja ravnovesja med vnaprej prepoznanimi potrebami predstojnika in strokovno presojo revizorja o dodatnih tveganjih.**

**Pritiske na prilagajanje vsebine notranjerevizijskih poročil in/ali letnih poročil** je v letu 2025 zaznalo **7 % vodij NRS in predstavlja eno NRS več kot v letu 2024** (dve ministrstvi in ena skupna NRS občinskega proračuna), medtem ko je o tovrstnih pritiskih za leto 2025 poročal le en zunanji izvajalec.

---

<sup>29</sup> Funkcije druge linije predstavljajo funkcijo upravljanja tveganj, funkcijo skladnosti, kontroling, kakovost, informacijsko varnost, ipd.

### 3.2.3.3. Pravica dostopa do osebja, dokumentov in prostorov PU

V letu 2025 so **tri notranjerevizijske službe, organizirane na ravni ministrstev** (kar predstavlja 8 % vseh NRS), navedle, da pri izvajanju svojega dela **niso imele v celoti zagotovljenega neoviranega dostopa do vseh potrebnih dokumentov, podatkov ali osebja**. Čeprav gre za nizek delež, takšni primeri izpostavljajo pomen nenehne krepitve medsebojnega zaupanja in vzpostavitve jasnih protokolov za neoviran pretok informacij. To je še posebej ključno na ravni ministrstev, ki so zaradi svoje finančne in vsebinske teže najbolj izpostavljena javnemu interesu. Le s polno informiranostjo lahko notranja revizija namreč deluje kot verodostojna podpora vodstvu pri objektivnem dajanju zagotovil glede obvladovanja tveganj. Pri zunanjih izvajalcih tovrstnih omejitev pri dostopu do podatkov v letu 2025 ni bilo zaznati, kar kaže na to, da je neoviran dostop do informacij standard, ki ga je treba dosledno udejanjati v vseh revizijskih okoljih. **Petina vodij NRS** navaja, **da deležniki na področju notranjega revidiranja (predstojnik, organ nadzora in/ali vodja notranje revizije)** v letu 2025 **niso uresničevali svojih odgovornosti in nalog v okviru standardov Usmeritev DNR** (npr. pri pripravi in sprejemu strategije, letnega načrta NRS, izvajanju NR poslov in poročanju). **Zunanji izvajalci** so o neuresničevanju odgovornosti poročali **pri 11 % PU**.

**Več kot tretjina (35 %) vodij NRS** (porast za devet odstotnih točk glede na leto 2024) navaja, da **se s predstojnikom PU niso redno in dovolj pogosto sestajali** z namenom podajanja informacij o delovanju NRS in o obvladovanju tveganj pri PU, kot razlog pa v večji meri navajajo **pomanjkanje interesa za sodelovanje ali preobremenjenost predstojnika**. **Zunanji izvajalci** navajajo, da **so se s predstojnikom redno in dovolj pogosto sestajali pri 91 % PU**, kjer so v celoti izvajali notranje revidiranje.

**Dobra polovica vodij NRS (65 %) meni, da ima celovite informacije**, ki jim omogočajo, da svojo dejavnost usmerjajo v tista področja, ki so za predstojnika ključna. Na **ravni ministrstev** je omenjeni delež nekoliko nižji (**59 %**), **kar predstavlja tveganje**, da v teh okoljih notranja revizija **ne** predstavlja **zadostne strateške podpore vodstvu**. Po drugi strani so zunanji izvajalci v 95 % ocenili, da so razpolagali z vsemi relevantnimi podatki za objektivno presojo tveganj.

Vodje NRS navajajo, da največ relevantnih informacij v zvezi z obvladovanjem tveganj pridobijo od vodij organizacijskih enot znotraj PU ter od drugih zaposlenih v revizijskem okolju, sledijo pa dokumenti PU (načrti, finančni dokumenti), poročila zunanjih nadzornih institucij in predstojnik PU. Zunanji izvajalci po drugi strani navajajo, da dobijo največ informacij od predstojnika, sledijo pa vodje organizacijskih enot in dokumenti PU.

#### 3.2.3.4. Razpolaganje z ustreznimi znanji

**85 % vodij NRS navaja, da so v strategijo notranje revizije vključili pridobivanje vseh potrebnih znanj za revidiranje celotnega revizijskega okolja** (npr. znanja, ki izhajajo iz posebnosti področja delovanja PU, znanja s področja varstva osebnih podatkov, ravnanja s kadri, znanja s področja projektnega vodenja, znanja s področja IT oz. prepoznavanja sumov prevar) ter da so jim za pridobivanje teh znanj bila **zagotovljena ustrezna finančna sredstva**.

Obenem pa zgolj **68 % vodij NRS ocenjuje, da kolektivne kompetence njihove NRS ustrezajo zahtevnosti in načrtovanim nalogam**, kar pomeni, da skoraj tretjina NRS ne uresničuje standarda 3.1 Usmeritev DNR, pri čemer kot ključno izpostavljajo **pomanjkanje znanj s področja IT in informacijske varnosti**.

Tisti vodje NRS, ki pridobivanja znanj niso vključili v strategijo, kot razlog navajajo nezadostno kadrovske zasedbo (zaradi pomanjkanja kadra vsaka odsotnost slabi možnost realizacije načrta) in omejene finančne vire.

Analiza podatkov za leto 2025 kaže na **nadaljevanje sistemskih izzivov** pri delovanju lastnih in skupnih NRS. Ti se odražajo predvsem v delovanju **enoosebni služb** ter potrebi po nenehnem prilagajanju **kolektivnih kompetenc** vse bolj kompleksnim nalogam PU. Zaradi specifičnosti revizijskih okolij je ključnega pomena, da razpoložljivi viri omogočajo zadostno pokrivanje prepoznanih tveganj.

Za doseganje visoke ravni dodane vrednosti notranje revizije je bistveno zagotavljanje ustreznega položaja in strokovne neodvisnosti notranjerevizijske funkcije znotraj PU. Trenutne **kadrovske omejitve** vplivajo na dinamiko izvajanja revizijskih načrtov in obseg pokritosti revizijskega okolja, kar poudarja potrebo po iskanju optimalnih rešitev za zagotavljanje neprekinjenega in kakovostnega notranjega revidiranja v prihodnje.



#### Ugotovitve

#### 3.2.4 Ključna tveganja poslovanja PU in njihovo revidiranje

Ključna tveganja, katerim so bila **po mnenju vodij NRS** izpostavljena revizijska okolja PU v letu 2025 se nanašajo na (razporejeno po pogostosti): (1) **kadrovska tveganja**, (2) **zakonodajna/regulatorna tveganja**, (3) **informacijska in kibernetika tveganja**, (4) finančna tveganja, (5) operativno-organizacijska tveganja, (6) projektna tveganja, (7) tveganja povezana z obstojem in delovanjem notranjih kontrol, (8) tveganja s področja javnih naročil in (9) sektorsko specifična tveganja.<sup>30</sup>

**Zunanji izvajalci notranjega revidiranja** za revizijska okolja PU, v katerih so v letu 2025 v celoti izvajali notranje revidiranje, kot najpogostejša izpostavljajo **tveganja povezana s hitro spreminjajočo se zakonodajo in njenim**

<sup>30</sup> Vsebinsko so zgornja tveganja bolj podrobno razvidna iz **Priloge 3**.

nepoznavanjem ter tveganja neskladnosti poslovanja s predpisi, sledijo operativna tveganja v povezavi s pomanjkljivimi in/ali neustreznimi delujočimi notranjim kontrolami, nepopolnimi in netočnimi podatki in pomanjkljivim vodstvenim nadzorom, kadrovska organizacijska tveganja (pomanjkanje usposobljenega kadra ter neučinkovita izraba kadrovskih virov) ter kot slednja še finančna tveganja povezana z likvidnostjo in nezadostnostjo virov ter njihovo nesmotrno porabo. V primerjavi z vodji NRS, zunanji izvajalci kot ključna ne izpostavljajo tveganja povezana z informacijsko varnostjo in informacijsko tehnologijo.

Izpostavljena tveganja so v večji meri usklajena s tveganji iz raziskave poslovnih tveganj<sup>31</sup> po mnenju poslovodstev in notranjih revizorjev v EU za leto 2025.<sup>32</sup>

V skladu z Usmeritvami DNR se letno načrtovanje področij poslovanja, ki bodo predmet notranjega revidiranja, izvaja na podlagi predhodno izdelane revizijske ocene tveganj (ROT), s čimer se zagotavlja, da se omejeni notranjerevizijski viri usmerjajo na najpomembnejša tveganja, ki lahko ogrozijo doseganje ciljev znotraj posameznih revizijskih okolij PU. Kot izhaja iz odgovorov vodij NRS se omenjeno v praksi ne izvaja v celoti, saj **38 % NRS** (za 3,5 odstotne točke več kot v letu 2024) navaja, da **v letu 2025 niso revidirali** tiste **enote revizijskega okolja** (organizacijska enota, področje, proces ali funkcija), **ki je bila v skladu z rezultati ROT prepoznana kot najbolj tvegana.**

Analiza navedb nekaterih vodij NRS kaže na **izzive pri prepoznavanju najbolj tveganih področij poslovanja v obsežnejših okoljih.** Dejstvo, da določena tvegana področja v letu 2025 niso bila revidirana zaradi predhodnih obravnav ali nerealiziranih priporočil, po mnenju UNP nakazuje na **potrebo po nadaljnjem razvoju metodologij** za pripravo kakovostnih ROT. Z nadgradnjo meril za pripravo ROT bodo te ocene predstojniku še bolj učinkovito služile kot strokovna podlaga za usmerjanje revizijskih virov na tista področja, ki so za PU ključna.

**Zunanji izvajalci** so se **pri 92 % PU**, kjer so v celoti zagotavljali notranje revidiranje, **prednostno usmerjali na revidiranje ključnih tveganj na podlagi predhodno izdelane ROT**, kar predstavlja pomembno izboljšanje v primerjavi s preteklim letom (za šest odstotnih točk) in za kar 28 odstotnih točk glede na leto 2023. Tisti zunanji izvajalci, ki navajajo, da v letu 2025 niso revidirali ključnih tveganj na podlagi predhodno izdelane ROT, kot ključni **vzrok** za tovrstno delovanje navajajo dejstvo, da **naročniki (predstojniki PU ali organ nadzora) že sami vnaprej določijo področje revidiranja**, kar ne predstavlja zagotavljanja

---

<sup>31</sup> Raziskava po vrstnem redu izpostavljenosti navaja naslednja tveganja za področje Evrope:

- kibernetika varnost in varnost podatkov,
- upravljanje človeškega kapitala, raznolikosti in talentov,
- spremembe zakonodaje in predpisov,
- makroekonomska in geopolitična negotovost,
- klimatske spremembe in okoljska vzdržnost,
- neprekinjenost poslovanja, odpornost, krizno upravljanje in odzivanje na krize, itd

<sup>32</sup> vir: ECIIA (European Confederation of Institutes of Internal Auditing), Risk in focus 2025.

notranjega revidiranja z Usmeritvami DNR. Vpogled v prejeta letna poročila zunanjih izvajalcev ne odraža tega statističnega izboljšanja ter postavlja pod vprašaj verodostojnost in točnost poročenih podatkov.

UNP ugotavlja, da obstajajo **priložnosti za še boljšo usmerjenost notranjerevizijskih virov na ključna izpostavljena področja poslovanja PU**. Razloge za revidiranje vsebinskih področij, ki odstopajo od prvotnih revizijskih ocen tveganj gre iskati predvsem v omejenih kadrovskih virih ter v praksi, kjer predstojniki (zlasti pri najemu zunanjih izvajalcev) vnaprej določijo prednostne vsebine pregledov glede na trenutne potrebe vodstva.



**Ugotovitve**

### 3.2.5 Dodana vrednost, kazalniki kakovosti in učinki notranjerevizijskega dela

#### 3.2.5.1. Dodana vrednost notranje revizije

Dodana vrednost notranje revizije se prvenstveno udejanja kot izboljšano obvladovanje tveganj PU, kar pomeni, da se z večjo mero gotovosti dosegajo njihovi strateški in operativni cilji na učinkovit in gospodaren način. Notranja revizija mora zato učinkovito prepoznavati in usmerjati omejene notranjerevizijske vire na ključna tveganja za doseganje ciljev ter podajati sistemska priporočila, ki odpravljajo izvirne vzroke za pojav napak, nepravilnosti in nesmotrnosti.

Tako kot pretekla leta tudi odgovori vodij NRS za leto 2025 kažejo, da se **več kot polovica NRS** (v 53 % v primerjavi s 60 % v letu 2024) še vedno osredotoča na **revidiranje pravilnosti poslovanja za nazaj** ter ne na revidiranje učinkovitosti upravljanja tveganj za doseganje ciljev. To predstavlja **pomembno oviro pri strokovnem napredku** na področju notranjega revidiranja v PU ter **ustvarjanju pričakovanih koristi** oziroma dodane vrednosti notranje revizije. **Zunanji izvajalci** navajajo, da je omenjeni delež pri njihovem delovanju nižji, saj da so v letu 2025 **revidirali učinkovitost upravljanja tveganj za doseganje ciljev pri 62 % PU**, pri čemer UNP poudarja, da letna poročila, ki so jih zunanji izvajalci posredovali UNP za leto 2025 tega ne potrjujejo. Zunanji izvajalci navajajo, da so pravilnost poslovanja za nazaj revidirali pri tistih PU, kjer je bila to želja naročnika oziroma se je kot bolj tvegano izkazalo zagotavljanje skladnosti poslovanja.

NRS so v letu 2025 podajale tako sistemska priporočila kot priporočila za odpravljanje posamičnih nepravilnosti. **Nekaj več kot polovica NRS v pretežni meri podaja sistemska priporočila**, in ta delež se z leti rahlo povečuje (v letu 2023 je bil ta delež 54 %, v letu 2024 55 % in v letu 2025 56 %), kar predstavlja pozitiven trend. **UNP ugotavlja, da je delež NRS, ki pretežno dajejo priporočila za odpravo posamičnih nepravilnosti, še vedno previsok** in pomeni zamujeno priložnost notranje revizije za ustrezen prispevek k uspešnejšemu in učinkovitejšemu upravljanju PU ter obvladovanju prisotnih tveganj. Kljub temu je kar **43 % vodij NRS neposrednih uporabnikov**

**Slaba polovica NRS in skoraj 70 % zunanjih izvajalcev v pretežni meri ne daje sistemskih priporočil**, kar pomeni zamujeno priložnost notranje revizije za izboljšanje obvladovanja tveganj in upravljanja PU.



**Tri četrtine NRS**  
notranjerevizijske storitve  
**ne izvaja na ključnih**  
**strateških/razvojnih**  
**projektih oziroma**  
aktivnostih.

državnega proračuna navedlo, da so njihove NRS v letu 2025 **v pretežni meri dajale priporočila za odpravljanje posamičnih nepravilnosti** namesto sistemskih priporočil, kar predstavlja povečanje za več kot 20 % glede na preteklo leto. UNP ugotavlja, da navedeni podatki nakazujejo na **izzive pri nadaljnjem razvoju NRS** pri neposrednih uporabnikih državnega proračuna in **njihovi dodani vrednosti**. Podobne okoliščine so bile po navedbah vodij zaznane tudi pri polovici služb na občinski ravni, kar izpostavlja **pomen krepitve notranjerevizijske funkcije** kot ključne podpore predstojnikom pri zagotavljanju varnosti in učinkovitosti poslovanja.

Primerjava z **zunanji izvajalci** kaže, da je **delež podanih sistemskih priporočil pri njih približno enak (50 %)**, kar predstavlja bistveno izboljšanje glede na leto 2024, ko je bil ta odstotek le 31 %.

**73 % vodij NRS** navaja, da **revizijskih in svetovalnih storitev trenutno še ne izvajajo na ključnih strateških oziroma razvojnih projektih in aktivnostih** v svojih PU, kar je primerljivo z deležem iz preteklega leta. Ta podatek hkrati kaže na pomembno priložnost za nadaljnjo krepitev vloge notranje revizije pri podpori doseganja strateških ciljev. Z večjo vključenostjo bi lahko predstojniki in organi nadzora pridobili dodatna, celovita zagotovila ter koristna priporočila za izboljšanje obvladovanja tveganj, kar bi prispevalo k še uspešnejšemu, učinkovitejšemu in gospodarnejšemu poslovanju.

**Zunanji izvajalci navajajo**, da so bili v letu 2025 v revizijski ali svetovalni vlogi pri ključnih strateških oziroma razvojnih projektih prisotni v **18 % PU**, kjer so v celoti izvajali notranje revidiranje. Kot glavna omejitvena dejavnika izpostavljajo razpoložljiva sredstva in pogodbeno opredeljen obseg storitev.

**V primeru ministrstev je 76 % vodij NRS poročalo, da svojih storitev še ne izvajajo na ključnih strateških oziroma razvojnih projektih**, kar predstavlja rast glede na preteklo leto. Ta trend dodatno poudarja pomen sistematičnega vključevanja notranje revizije v zgodnje faze načrtovanja in izvajanja strateških aktivnosti, saj lahko to pomembno prispeva k pravočasnemu doseganju ciljev ter optimalni uporabi virov na ravni države. Hkrati odpira priložnost za nadaljnjo **krepitev vloge notranjih revizorjev kot strateških svetovalcev poslovodstvu ter za dvig zrelosti kontrolnega okolja v PU**.

Iz letnih poročil NRS ministrstev izhaja, da je **največ (8) ministrstev** v letu 2025 izvajalo **notranje revizije s področja načrtovanja in izvajanja investicij, javnega naročanja, javnih razpisov** ter na njihovi podlagi ustreznost pripravljenih **pogodb** ter uspešnost in učinkovitost njihovega **upravljanja**. Tri ministrstva so revidirala posamezne vsebine **kadrovske funkcije** (plače, usposabljanja, promocija zdravja), po dve ministrstvi pa **uspešnost in učinkovitost upravljanja projektov** in enako število tudi **delovanje njihovih inšpektoratov ter vzdrževanje sredstev, infrastrukture, ravnanje z nepremičninami ter materialne stroške**. Ostali revizijski pregledi so vključevali preglede skladnosti z **ZintPk** in Smernicami za uresničevanje načrtov

**integritete**, postopkov **upravljanja delovnih skupin** ministrstva, postopkov zagotavljanja **neprekinjenega poslovanja**, uspešnosti in učinkovitosti postavljanja in **spremljanja doseganja poslovnih ciljev**, organiziranosti in izvajanja nalog **informacijske varnosti in varstva osebnih podatkov**, **spoštovanja Uredbe o upravnem poslovanju**, postopkov **informiranja in komuniciranja z javnostmi**, **pravilnosti in učinkovitosti izvajanja javne službe in programov**, zagotavljanja **nadaljnega razvoja informacijskega sistema**, skladnosti z **92. členom ZJF**, **pravilnost in pravočasnost evidentiranja poslovnih dogodkov**, **reševanje pritožb na II. stopnji** ter **izvajanje postopkov evropske kohezijske politike**. V enem ministrstvu do zaključka oddaje letnega poročila NRS ni bil zaključen noben revizijski pregled,<sup>33</sup> eno ministrstvo pa ni izvedlo nobene revizije v letu 2025.

**Zunanji izvajalci** so največ revizijskih pregledov izvedli **na področju plač (23 %)**, sledita **računovodstvo (20 %)** ter področji **javnih naročil (11 %)** in **kadrov (11 %)**. Pomemben delež predstavljajo tudi pregledi na področju **financiranja (10 %)** in **temeljnih poslovnih procesov, povezanih z izvajanjem javnega pooblastila PU (9 %)**, medtem ko **upravljanje s premoženjem obsega 8 %** vseh pregledov. Manjši delež pregledov je bil izveden na področju **IT (3 %)** ter na drugih področjih **(5 %)**. Slednja zajemajo predvsem **upravljanje projektov**, **varstvo osebnih podatkov**, **upravljanje čakalnih seznamov**, **ravnanje z dokumentarnim gradivom** ter druge podporne, organizacijske in specifične operativne procese. Iz navedenega izhaja, da so se notranjerevizijske aktivnosti v letu 2025 pretežno osredotočale na področja plač in računovodstva, ki zaradi svoje finančne in procesne pomembnosti pogosto predstavljajo tudi ključna tveganja notranjega kontrolnega sistema.

**Notranji revizorji na ministrstvih opozarjajo na resne vrzeli** v delovanju državne uprave, ki se začnejo **že pri samih temeljih vodenja in organizacije PU**. Ugotavljajo, da so **organizacijske strukture** pogosto **nejasne**, saj **pristojnosti in odgovornosti** zaposlenih **niso dovolj natančno opredeljene**, **interna pravila** pa so pogosto **zastarela, nepopolna ali celo v neskladju z veljavno zakonodajo**. Ob tem izpostavljajo tudi pomanjkanje sistematičnega upravljanja procesov in tveganj, kar se kaže v **neažurnih registrih tveganj in načrtih integritete** ter splošni nepripravljenosti na obvladovanje tveganj.

**Zaradi kadrovskih omejitev in neurejenih procesov se notranje kontrole pogosto izvajajo zgolj formalno ali pomanjkljivo**, dokumentiranje pa je neustrezno, kar povečuje **tveganje za nepravilnosti in neskladno poslovanje**. Te slabosti se izrazito odražajo tudi **na področju javnega naročanja in investicij**, kjer revizorji zaznavajo neupoštevanje predpisov pri presoji smotrnosti projektov, neučinkovito upravljanje in spremljanje projektov ter

---

<sup>33</sup> Podatki v Vprašalnikih o delu NRS za ministrstva kažejo, da le eno ministrstvu ni izvedlo nobene revizije v letu 2025, medtem ko so bili v ostalih ministrstvih izvedeni in zaključeni revizijski pregledi.

sklepanje pogodb brez vseh potrebnih varovalk. Dodatno težavo predstavlja tudi **nezadostno spremljanje izvajanja pogodb**.

Na področju **finančnega upravljanja** revizorji opozarjajo na **pomanjkljiv nadzor nad porabo sredstev, težave pri izterjavi začasno založenih proračunskih sredstev ter neustrezno uporabo metodologij**, kot so poenostavljeni stroški. Posebej problematično je tudi **pomanjkanje strateškega pristopa k poslovanju: cilji so pogosto nejasni in nemerljivi, manjkajo ustrezni protokoli in kazalniki uspešnosti**, kar onemogoča učinkovito spremljanje doseganja rezultatov in pravočasno ukrepanje ob odstopanjih.

**Pri podanih priporočilih NRS ministrstev** najizraziteje izstopa področje upravljanja tveganj, integritete in skladnosti, kjer se poudarja potreba po vzpostavitvi, **rednem posodabljanju in sistematični uporabi registrov tveganj**, doslednem izvajanju **načrtov integritete** ter zagotavljanju **skladnosti z veljavno zakonodajo in internimi akti**. V tem okviru je posebej izpostavljena tudi potreba po **jasni opredelitvi pristojnosti in odgovornosti** ter **krepitevi ukrepov za preprečevanje korupcije, nasprotja interesov in drugih neetičnih ravnanj**.

Zelo pomemben sklop priporočil se nanaša na sistem notranjih kontrol, nadzora in zagotavljanja revizijske sledi. Priporočila na tem področju se osredotočajo na **uvvedbo in krepitev kontrolnih mehanizmov, dosledno evidentiranje dokumentacije** ter zagotavljanje **sledljivosti** vseh ključnih poslovnih dogodkov. Poseben poudarek je namenjen tudi **ločevanju funkcij, preverjanju upravičenosti stroškov** ter **izboljšanju nadzora nad finančnimi tokovi**.

Obsežen del priporočil se nanaša na projektno upravljanje, zlasti pri projektih, financiranih iz evropskih in nacionalnih sredstev. Izpostavljena je potreba po **večji usklajenosti projektne dokumentacije, jasni opredelitvi ciljev in kazalnikov** ter vzpostavitvi **enotnih metodologij poročanja**, ki omogočajo **učinkovito spremljanje napredka in primerjavo med načrtovanimi in realiziranimi aktivnostmi**.

Tesno povezano s tem je področje finančnega upravljanja in nadzora nad porabo sredstev, kjer priporočila poudarjajo pomen zagotavljanja **namenske porabe, preprečevanja dvojnega financiranja ter vzpostavitve ustreznih dokazil in kontrolnih postopkov**. Posebej se izpostavlja potreba **po izboljšanju finančnega poročanja**, pravočasnosti izplačil ter **doslednem preverjanju zahtevkov**.

Pomemben sklop predstavlja tudi pravna ureditev in normativni okvir, kjer se priporoča **priprava, posodobitev in poenotenje internih aktov, pravilnikov in pogodbenih določil**. Poudarjena je potreba po večji pravni jasnosti, skladnosti z zakonodajo ter **standardizaciji postopkov**, kar prispeva k večji pravni varnosti in učinkovitosti delovanja.

Na področju organizacije dela in kadrovskih procesov se priporočila osredotočajo na **izboljšanje sistemizacije delovnih mest, jasnejšo razdelitev nalog in odgovornosti** ter vzpostavitev ustreznih evidenc in postopkov za upravljanje kadrov. Izpostavljena je tudi potreba po **transparentnem izvajanju kadrovskih postopkov** ter **ustreznem usposabljanju zaposlenih**.

Poseben poudarek je namenjen tudi informacijskim sistemom in informacijski varnosti, kjer se priporočila nanašajo na **izboljšanje upravljanja dostopov, vzpostavitev evidenc ter uvedbo sistemov za spremljanje in revizijo uporabe informacijskih rešitev**. Hkrati se poudarja pomen **neodvisnega in strokovnega pristopa pri razvoju in nadgradnji informacijskih sistemov**.

Med pomembnejšimi sklopi izstopa še upravljanje dokumentacije, poročanje in sledljivost poslovanja, kjer je poudarjena potreba po **enotnem in doslednem evidentiranju dokumentov**, izboljšanju preglednosti ter **formalizaciji postopkov poročanja**. To vključuje tudi pravilno zaključevanje zadev, ustrezno signiranje dokumentov ter zagotavljanje celovitih evidenc.

Dodatno se več priporočil nanaša na načrtovanje in merjenje uspešnosti, kjer je izpostavljena **potreba po jasni opredelitvi ciljev, kazalnikov uspešnosti ter pripravi celovitih letnih načrtov dela, ki so usklajeni s strateškimi cilji ministrstva**.

Nazadnje je pomemben tudi sklop nadzora nad zunanjimi izvajalci in izvajanjem javnih služb, kjer priporočila poudarjajo potrebo po **izboljšanju nadzora nad pogodbami, storitvami in poročanjem izvajalcev** ter zagotavljanju transparentnosti in sledljivosti njihovega delovanja.

Skupno gledano priporočila kažejo na **potrebo po celostni krepitvi upravljavskih, kontrolnih in nadzornih mehanizmov, izboljšanju dokumentiranosti in sledljivosti poslovanja ter večji standardizaciji postopkov**, kar bi prispevalo k učinkovitejšemu, preglednejšemu in bolj odgovornemu delovanju PU.<sup>34</sup>

#### 3.2.5.2. Kazalniki uspešnosti in učinkovitosti NRS

Uresničevanje 12. načela novih Usmeritev DNR predvideva, da vodja NRS v sodelovanju s predstojnikom in organom nadzora **razvije merila/kazalnike za ocenjevanje uspešnosti** notranjerevizijskih poslov, notranjih revizorjev in **funkcije notranje revizije**.

Več kot **87 % vodij lastnih in skupnih NRS** navaja, da **imajo vzpostavljene kazalnike za spremljanje uspešnosti in učinkovitosti notranje revizije** v skladu s Standardom 12.2 Usmeritev DNR. 13 (37 %) vodij NRS (od 35, ki so podale omenjeni odgovor) navaja, da le teh niso vzpostavili v sodelovanju s predstojnikom in organom nadzora. **Zunanji izvajalci** navajajo, da so tovrstni

---

<sup>34</sup> Vodje 39-ih NRS ocenjujejo, da bi učinkovitost, uspešnost in dodano vrednost njihovih služb povečali ukrepi, ki so prikazani **Prilogi 3**.

kazalniki vzpostavljeni zgolj **pri 12 % PU**, pri čemer so vsi vzpostavljeni v sodelovanju s predstojnikom in organom nadzora.

Uspešnost in učinkovitost NRS prikazujemo z zbranimi kazalniki, ki se nanašajo na uresničevanje podanih priporočil notranje revizije.<sup>35</sup> Podatke o doseženih kazalnikih je posredovalo 39 lastnih in skupnih NRS.



**79 % lastnih in skupnih NRS**, ki so podatke za izračun posredovale, je poročalo, da so bila **vsa podana priporočila** v letu 2025 **sprejeta, kar predstavlja izboljšanje za enajst odstotnih točk glede na preteklo leto**. O tretjini nesprejetih priporočil sta poročali dve NRS (eno ministrstvo in ena lastna NRS posrednega državnega proračuna), medtem ko je ena skupna NRS uporabnikov državnega proračuna poročala, da ni bilo sprejeto nobeno priporočilo. **Dve NRS**, ki sta se soočali z nesprejetimi priporočili, **nista seznanili predstojnika s tveganji, ki jih prevzema zaradi nesprejema priporočil**, kot to priporoča Standard 11.5 Usmeritev DNR, pri čemer eno ministrstvo kot razlog navaja nedosegljivost predstojnika.

**18 (46 %) lastnih in skupnih NRS** je poročalo, da so se v letu 2025 soočali s podaljševanjem rokov za realizacijo priporočil, **povprečni delež priporočil, katerih rok za izvedbo je bil podaljšan** pa je znašal **43 %**. Kar **tri NRS so poročale o 100 % deležu priporočil**, katerih rok je bil podaljšan, od tega kar dve lastni NRS ministrstva oziroma organa v sestavi ter ena skupna NRS občinskega proračuna. **Ena lastna NRS** neposrednega uporabnika občinskega proračuna s področja zdravstva je poročala, da **izvrševanja priporočil z določitvijo rokov ne spremlja**, kar predstavlja odmik od delovanja po Standardu 15.2 Usmeritev DNR.

**Povprečni delež izvršitve priporočil** na nivoju vseh 39 NRS je v letu 2025 znašal **59 %**, kar predstavlja **poslabšanje za štiri odstotne točke** glede na preteklo leto. Kar pet **NRS (13 %)** navaja, da v njihovem okolju **ni bilo izvršeno nobeno revizijsko priporočilo, od tega kar tri ministrstva**, ena skupna NRS uporabnikov občinskega proračuna ter največji javni zdravstveni zavod s področja zdravstva v RS. **Na nivoju ministrstev** je povprečni delež izvršitve priporočil znašal **46 %**, kar je za 17 % manj kot v letu 2024.

**Povprečni delež zapadlih priporočil**<sup>36</sup> na nivoju vseh NRS je znašal **22 %** (po podatkih za 38 NRS), **na nivoju ministrstev pa 17 %** na podlagi posredovanih podatkov za 17 ministrstev, kar predstavlja precejšnje **izboljšanje** glede na preteklo leto. **5 NRS (13 %)** je beležilo **več kot 50 % delež zapadlih priporočil**.

**Povprečni delež pokritosti revizijskega okolja z revizijskimi pregledi**<sup>37</sup> v letu 2025 je po podatkih vodij lastnih in skupnih NRS znašal **37 %**, **na nivoju ministrstev pa** je bila pokritost revizijskega okolja **26 %**. Pri 8 (**47 %**) NRS

<sup>35</sup> Pri izračunu kazalnikov so upoštevani le odgovori vodij NRS, ki so posredovali ustrezne oz. celovite podatke.

<sup>36</sup> Priporočila, katerih rok za izvedbo je potekel in niso bila izvršena.

<sup>37</sup> Delež pokritosti revizijskega okolja predstavlja delež enot celotnega revizijskega okolja NRS, ki je bil v posameznem letu predmet notranjerevizijskih storitev.

**ministrstev**, ki so podatke zagotovile, je **pokritost** znašala **manj kot 20 %**, kar pomeni, da ob enaki učinkovitosti in kadrovske zasledbi v revizijskem ciklu petih let **ne zmorejo pokriti celotnega revizijskega okolja**.

V povprečju so **NRS** v letu 2025 **izvedle 74 % načrtovanih notranjerevizijskih pregledov**, kar je za 14 odstotnih točk manj kot preteklo leto. Delež izvedbe načrtovanih pregledov **na nivoju ministrstev** je v letu 2025 znašal **60 %**, kar je **za 24 odstotnih točk manj kot v letu 2024**, pri čemer **eno ministrstvo ni izvedlo nobenega revizijskega pregleda**. Kot ključni razlog za neizvedbo **načrtovanih nalog** so vodje NRS najpogosteje navajali: (1) pričetek izvajanja revizijskih pregledov v zadnjih tednih/mesecih leta, (2) nenačrtovane organizacijske/kadrovske spremembe med letom, (3) neuspešna realizacija načrtovanih novih zaposlitev v notranji reviziji, (4) nezadostno in nepravočasno sodelovanje revidirancev, (5) večji obseg izvajanja svetovalnih nalog od načrtovanega ter kot drugo, daljše in nenačrtovane bolniške in druge odsotnosti, obsežnejše redne in izredne revizije ter izvajanje aktivnosti povezanih z implementacijo novih Usmeritev DNR.<sup>38</sup>

Analiza UNP kaže, da obstaja pomemben potencial za **okrepitev vloge notranje revizije kot strateškega partnerja** vodstvu, zlasti pri  **vključevanju v ključne razvojne projekte PU**. Trenutni izzivi, povezani z **omejenimi viri**, stopnjo podpore vodstva in zrelostjo kontrolnega okolja, hkrati predstavljajo priložnost za ciljno usmerjene izboljšave.

**Krepitev osredotočenosti na sistemska priporočila** lahko pomembno poveča dolgoročno učinkovitost notranje revizije, saj naslavlja temeljne vzroke nepravilnosti in zmanjšuje njihovo ponavljanje.

Dodatne priložnosti za izboljšanje se kažejo tudi v **povečanju pravočasne realizacije priporočil**, kjer ima pomembno vlogo okrepljeno spremljanje in podpora s strani organov nadzora. To prispeva k hitrejšemu uvajanju izboljšav ter zmanjšanju izpostavljenosti tveganjem na ravni PU.



**Ugotovitve**

### 3.2.6 Zrelost upravljanja PU

Ustrezna stopnja zrelosti upravljanja organizacije je predpogoj za uspešno in učinkovito doseganje ciljev in delovanje notranje revizije ter kontinuirano uresničevanje njene dodane vrednosti.

Informacija o zrelosti upravljanja PU, podana v tem poročilu, temelji na:

- ocenah zrelosti sistema upravljanja PU in upravljanja tveganj, podanih s strani NRS ter analizi napredka na področju upravljanja tveganj in poslovnih procesov,

<sup>38</sup> Ključni dosežki notranje revizije po mnenju vodij NRS in težave, s katerimi so se soočale NRS v letu 2025 so predstavljene v **Prilogi 3** tega poročila.

- primerjavi ocen stanja NNJF, kot ga v Izjavi o oceni NNJF podajajo predstojniki, ter ocen stanja NNJF, kot ga podajajo vodje NRS pri PU z več let delujočimi NRS,
- analizi informacij, podanih s strani vodij NRS ter zunanjih izvajalcev glede vgrajenosti ključnih funkcij upravljanja in notranjih kontrol v organizacijsko strukturo PU v skladu s t. i. Modelom treh linij<sup>39</sup> ter na način, da je zagotovljen njihov sistematičen strokovni razvoj in ustrezen hierarhični položaj ter potrebna neodvisnost za uspešno in učinkovito delovanje.

### 3.2.6.1. Ocena zrelosti sistema upravljanja PU in upravljanja tveganj, podana s strani NRS

Ključne elemente uspešnega, učinkovitega in odgovornega upravljanja PU predstavljajo načrtni pristop k poslovanju, uspešno in učinkovito upravljanje procesov ter upravljanje tveganj za doseganje ciljev PU ob podpori ustrezne organiziranosti in na integriteti in etiki temelječi organizacijski kulturi.

Standarda 9.1 in 9.2 Usmeritev DNR opredeljujeta, da mora vodja notranje revizije razumeti procese upravljanja PU, obvladovanje tveganj in kontrolne procese, da mora strategija notranje revizije podpirati strateške cilje in uspešnost PU ter biti usklajena s pričakovanji organa nadzora in predstojnika.

**35 % vodij** lastnih in skupnih **NRS** poroča, da **njihovi PU še nimajo izdelane veljavne poslovne strategije, ki bi bila usklajena z razvojnimi in javnimi politikami, resolucijami ter akcijskimi načrti** na področju delovanja njihovega PU, kar pomeni, da v teh okoljih **notranja revizija še ne more v celoti slediti metodološkim usmeritvam** načela 18 Usmeritev DNR **in delovati kot ključni strateški svetovalec najvišjemu vodstvu**. Podobno navajajo tudi **zunanj izvajalci, kjer ena tretjina PU**, kjer so izvajali notranje revidiranje v letu 2025 **ni imela veljavne poslovne strategije**, ki bi bila usklajena z razvojnimi in javnimi politikami, resolucijami ter akcijskimi načrti na področju delovanja. Po prejetih podatkih veljavne poslovne strategije ni imelo 45 % javnih zavodov s področja izobraževanja in športa ter 32 % s področja zdravstva, kjer obstaja **prostor za nadaljnji napredek strateškega načrtovanja in krepitve usmerjenosti k dolgoročnim ciljem**.

Kljub več kot dvajsetletni normativni podlagi na področju upravljanja procesov in tveganj podatki kažejo, da je na tem področju še vedno prisoten potencial za

<sup>39</sup> Model treh linij, izdan s strani mednarodnega Inštituta notranjih revizorjev (The Institute of Internal Auditors (IIA)), je sodobni, mednarodno uveljavljen model upravljanja organizacij, s pomočjo katerega lahko organizacije določijo strukture in procese, ki najbolj pomagajo pri doseganju ciljev ter hkrati podpirajo močno upravljanje in obvladovanje tveganja. Tri linije v modelu so:

1. linija – operativno vodenje (predstojnik, najvišje vodstvo PU), vodi poslovanje, prevzema tveganja in izvaja kontrole
2. linija – funkcije nadzora in upravljanja tveganj (upravljanje tveganj, skladnost, kontroling, itd.), pomagajo prvi liniji pri obvladovanju tveganj na specifičnih področjih poslovanja
3. linija – notranja revizija kot neodvisni dajalec zagotovil o delovanju prve in druge linije.

sistematično nadgradnjo upravljanja poslovnih procesov, njihovega stalnega izboljševanja ter vzpostavitve celovitih in ažurnih registrov tveganj.

Približno **tretjina** vodij **NRS** ocenjuje, da **sistemi upravljanja in nenehnega izboljševanja poslovnih procesov v njihovih PU še niso v celoti vzpostavljeni na sistematičen in enoten način**, kar odpira prostor za nadaljevanje strokovnosti pristopov, ki bi omogočili večjo prilagodljivost PU spremembam in pričakovanjem deležnikov ter vsesplošno odpornost. Tudi ugotovitve zunanjih izvajalcev potrjujejo, da obstajajo **priložnosti za izboljšave, zlasti v sektorjih izobraževanja, zdravstva in socialnega varstva**, kjer so neustrezen sistem upravljanja poslovnih procesov zaznali pri 33 % javnih zavodov s področja izobraževanja in športa, 24 % javnih zavodov s področja zdravstva ter pri 19 % javnih zavodov s področja socialnega varstva.

UNP je tudi za leto 2025 izvedel **analizo ocen zrelosti** sistema upravljanja tveganj PU, podanih s strani vodij NRS ter spremljal napredek pri upravljanju tveganj PU.<sup>40</sup> UNP že več let aktivno podpira razvoj tega področja z rednimi usposabljanji s področja NNJF ter odgovornega poslovanja, namenjenimi vodilnim javnim uslužbencem in drugim deležnikom v sistemu upravljanja. Analize napredka na področju upravljanja tveganj kažejo, da se postopno krepijo elementi sistematičnega pristopa, čeprav ostaja še precej prostora za nadaljnji razvoj.

Po prejetih podatkih, so **lastne NRS** v letu 2025 zagotavljale notranje revidiranje za 158 PU, skupne NRS pa za 436 PU. Po podatkih vodij lastnih in skupnih NRS državnega in občinskega proračuna za leto 2025 (Slika 1), je v njihovih okoljih **11 % PU**, ki **tveganja aktivno upravlja** (kar pomeni, da imajo razvit celovit pristop upravljanja tveganj z vzpostavljenim primernim procesom prepoznavanja tveganj, vključno s sistemom ocenjevanja in vrednotenja tveganj ter da je zagotovljeno redno posodabljanje registra tveganj), medtem ko **več kot polovica PU (55 %) formalne pristope k upravljanju tveganj šele razvija**, kar pomeni,



Analize UNP kažejo, da **zadosten napredek** glede vzpostavitve ustreznega sistema upravljanja tveganj **še ni bil dosežen**.

<sup>40</sup> Vodje NRS so zrelost sistema upravljanja tveganj ocenjevali s štiristopenjsko lestvico, in sicer:

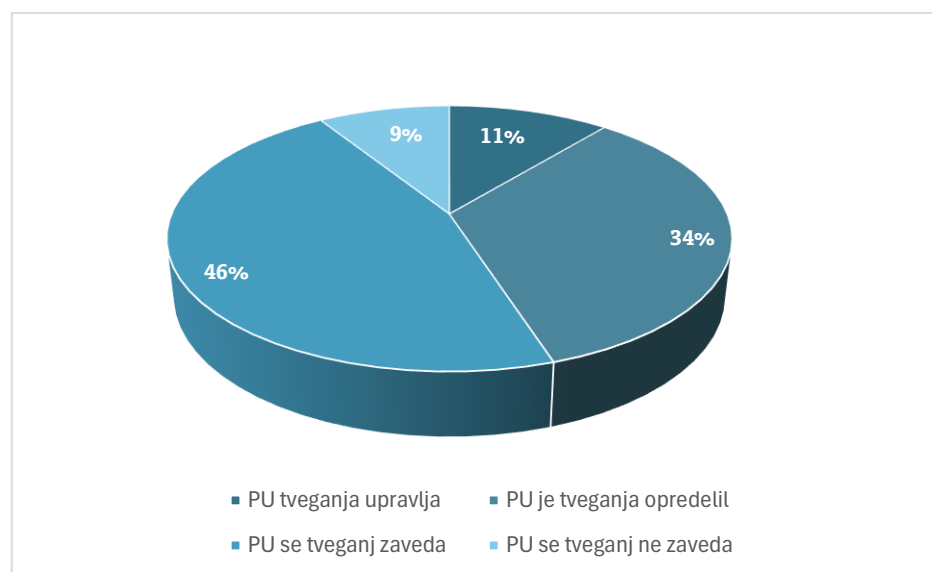
1. PU se tveganj ne zaveda (V PU ni razvitega formalnega pristopa k upravljanju tveganj, kar pomeni, da se poslovodstvo ne zaveda, kakšna so tveganja in kakšna je odgovornost poslovodstva v zvezi z upravljanjem tveganj. V PU ni vzpostavljenega registra tveganj.)
2. PU se tveganj zaveda (Poslovodstvo 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 obdobjni 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.)

da še nimajo razvitega formalnega pristopa k upravljanju tveganj (registra tveganj) in **se tveganj zavedajo v omejenem obsegu**.

**Zunanji izvajalci**, ki so v letu 2025 PU v celoti zagotavljali notranje revidiranje (30), so svoje ocene podali za 408 PU ter ocenili, da **43 % PU s tveganji aktivno upravlja**, enak odstotek PU pa je tveganja le opredelil. Še vedno se **14 % PU**, kjer so zunanji izvajalci v celoti zagotavljali notranje revidiranje, **tveganj ne zaveda** ali pa se jih zaveda v omejenem obsegu.

Omenjeno kaže na **potrebo po krepitvi zavedanja o pomenu upravljanja tveganj**, ob nadaljnji **nadgradnji** v smeri **celovitih in proaktivnih sistemov**.

*Slika 1: Stopnja zrelosti PU na področju upravljanja tveganj, podana s strani vodij lastnih in skupnih NRS glede na število PU v njihovem okolju*

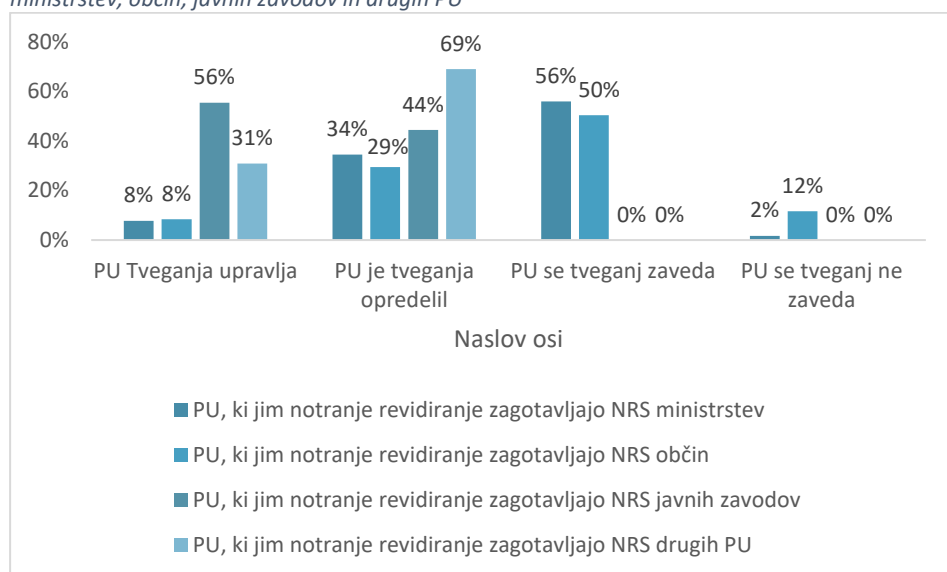


*Vir: Vprašalnik k letnemu poročilu o delu NRS za leto 2025*

UNP je za leto 2025 (podobno kot predhodno leto) analiziral **ocene stopnje zrelosti podane s strani vodij NRS na področju upravljanja tveganj v PU, ki jim notranje revidiranje zagotavljajo več let delujoče NRS**, in sicer posebej za PU, ki jim notranje revidiranje zagotavljajo NRS ministrstev, NRS občin, NRS javnih zavodov ter druge PU,<sup>41</sup> kar je predstavljeno v Sliki 2.

<sup>41</sup> Med NRS drugih PU so vključeni PU, ki jim notranje revidiranje zagotavljajo NRS Finančne uprave RS, NRS Agencije za kmetijske trge in razvoj podeželja, RSRS, Vrhovno državno tožilstvo RS, Vrhovno sodišče RS, Računsko sodišče RS ter Generalni sekretariat Vlade RS.

Slika 2: Stopnja zrelosti PU na področju upravljanja tveganj, podana s strani NRS na nivoju ministrstev, občin, javnih zavodov in drugih PU



Vir: Vprašalnik k letnemu poročilu o delu NRS za leto 2025

Analiza podatkov kaže, da je bil v letu 2025 delež PU, ki tveganja upravlja in so po ocenah vodij NRS dosegla **ustrezno zrelostno stopnjo** za uspešno upravljanje najvišji pri PU, ki jim notranje revidiranje zagotavljajo **NRS javnih zavodov<sup>42</sup> in drugih PU<sup>43</sup>**.

Po ocenah vodij NRS **62 % PU<sup>44</sup> ki sodijo v revizijsko okolje NRS občin ter 58 % PU, ki sodijo v revizijsko okolje ministrstev<sup>45</sup>**, še nima vzpostavljenega celovitega registra tveganj ter razvitega formalnega pristopa k upravljanju tveganj, kar pomeni, da vodje NRS ocenjujejo, da se posloводства v zadostni meri ne zavedajo, kakšna so tveganja in kakšna je njihova odgovornost v zvezi z upravljanjem tveganj.

### 3.2.6.2. Primerjava ocen stanja NNJF, kot ga v Izjavi o oceni NNJF podajajo predstojniki PU ter ocen stanja NNJF, kot ga podajajo vodje NRS

Glede na predpostavke UNP, da so ocene predstojnikov o stanju notranjekontrolnega sistema, podane v izjavi o oceni NNJF, preoptimistične (glej tudi točko 3. 1 tega poročila), je UNP tudi v letu 2025 analiziral oceno stanja po posameznih sestavinah sistema, t.j. (1) notranje kontrolnega okolja, (2) upravljanja s tveganji, (3) kontrolne dejavnosti, (4) informiranja in komuniciranja in (5) sistema nadziranja v PU, ki jim notranje revidiranje

<sup>42</sup> ZZSZ, ZPIZ, Zavod za zaposlovanje, SB NM, SB Celje, RTV, UKC LJ, UKC MB, ZD MB

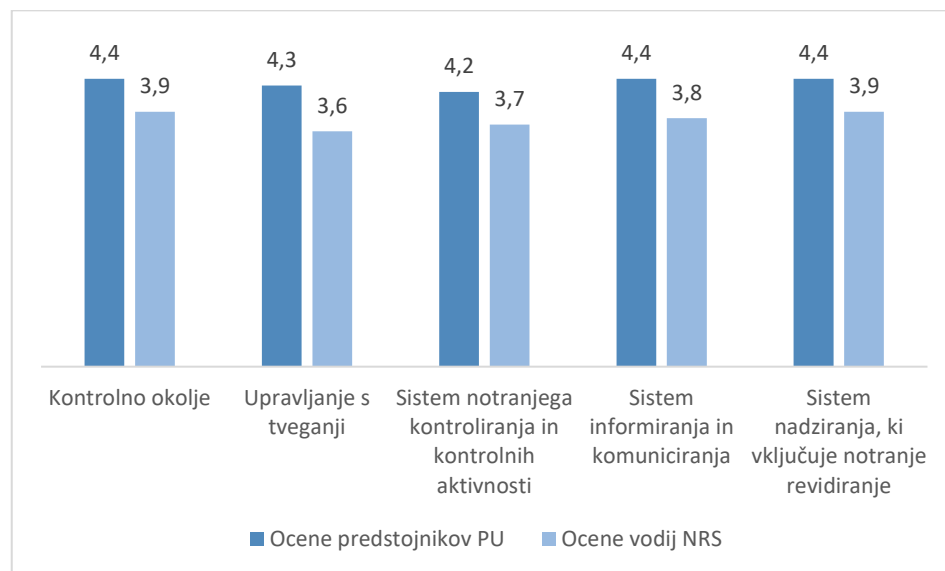
<sup>43</sup> Delež je najvišji zaradi podatka NRS Generalnega sekretariata Vlade, da vsi PU iz njihovega revizijskega okolja (z izjemo enega) aktivno upravljajo tveganja.

<sup>44</sup> V omenjeni odstotek so vključene NRS, kjer je bila s strani vodij NRS ocenjena zrelost upravljanja s tveganji pri PU z »PU se tveganj zaveda« in »PU se tveganj ne zaveda«.

<sup>45</sup> Omenjeni odstotek je visok, ker 52% PU (60) predstavljajo PU enega ministrstva (MJU), za katere je vodja NRS ocenil, da se tveganj zaveda.

zagotavljajo več let delujoče NRS.<sup>46</sup> Primerjavo ocen stanja posameznih sestavin notranjekontrolnega sistema, podanih s strani predstojnikov PU ter s strani vodij NRS v navedenih PU, prikazuje Slika 3, posebej v ministrstvih ter njihovih organih v sestavi<sup>47</sup> pa Slika 4.

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



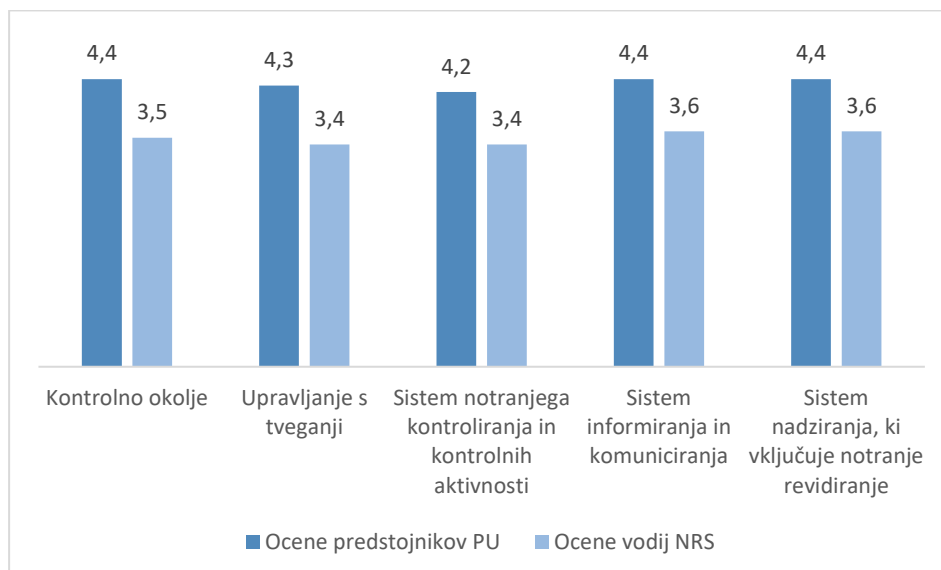
Vir: Vprašalnik k letnemu poročilu o delu NRS ter Izjava o oceni NNJF za leto 2025

Rezultati analize kažejo, da je **največji razkorak ocen** predstojnikov ter vodij NRS pri PU, ki jim notranje revidiranje zagotavljajo že dlje časa vzpostavljene NRS, pri **ocenjevanju sistema upravljanja tveganj** ter **sistema informiranja in komuniciranja**, najmanjši pa pri ocenah kontrolnega okolja, notranjega kontroliranja in kontrolnih aktivnosti ter sistema nadziranja (ki vključuje tudi notranje revidiranje).

<sup>46</sup> V analizo je UNP vključil le tiste PU, ki jim notranje revidiranje zagotavljajo več let delujoče NRS in so oddale vprašalnik o delu NRS za leto 2025 (39 NRS). V analizo UNP ni vključil Skupne NRS Združenja občin Slovenije.

<sup>47</sup> V analizo je UNP vključil ministrstva ter organe v sestavi, ki jim notranje revidiranje zagotavljajo NRS ministrstev. Na podlagi navedenega v analizo ni vključil organa v sestavi, ki imata organizirano lastno notranjerevizijsko službo (AKRTP ter FURS).

Slika 4: Primerjava ocen predstojnikov ter vodij NRS glede posameznih sestavin notranjekontrolnega sistema v ministrstvih in organih v sestavi



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

Rezultati analize **pri ministrstvih in njihovih organih v sestavi** kažejo, da je največji razkorak pri ocenah predstojnikov ter vodij NRS pri **stanju sistema upravljanja tveganj, sistema nadziranja** (ki vključuje tudi notranje revidiranje), ter pri ocenah **kontrolnega okolja**, najmanjši pa pri ocenah kontrolnih aktivnosti ter sistema informiranja in komuniciranja.

Kot **ključne izboljšave na področju notranjekontrolnega sistema v letu 2025, predstojniki ministrstev** v Izjavi o oceni NNJF kot najbolj pogosto navajajo pripravo in posodobitev internih aktov, pravilnikov in smernic, registrov tveganj in načrtov integritete, povečano število revizij in uresničevanja priporočil ter nadzorov nad proračunom in evropskimi sredstvi. Manjši del izboljšav se nanaša na področje digitalizacije in izboljšave na področju organizacije in kadrov.

Kot **ključna tveganja, ki jih PU še ne obvladujejo v zadostni meri, predstojniki ministrstev** v največji meri izpostavljajo kadrovska tveganja (pomanjkanje zaposlenih, neustrezna struktura znanj, preobremenjenost, odhodi ključnih kadrov), sistem upravljanja tveganj ter tveganja s področja integritete in korupcije, tveganja povezana z internimi akti in procesi (manjkajoči ali zastareli interni akti, nespoštovanja obstoječih pravil, neformalizirani procesi), tveganja povezana z notranjim revidiranjem in notranjimi kontrolami (nizka revizijska pokritost, pomanjkljive revizijske sledi in dokumentiranost) ter finančna tveganja (nezadostna sredstva, slabo načrtovanje in tveganja pri EU sredstvih). Najmanj so izpostavljena tveganja s področja organiziranosti in procesov ter tveganja s področja IT in kibernetske varnosti.

### 3.2.6.3. Uspešnost upravljanja in vključenost funkcij notranjih kontrol v strukturo in procese PU

Iz podatkov, prikazanih v prejšnjem poglavju izhaja, da vodje lastnih in skupnih NRS pri več kot polovici PU, ki jim zagotavljajo notranje revidiranje, sisteme upravljanja tveganj ocenjujejo kot nezadostno razvite.

Glede **vključenosti funkcij notranjih kontrol v strukturo in procese, PU ocenjujejo** je v letu 2025 opazen napredek, saj kar **73 % vodij lastnih in skupnih NRS** (7 odstotnih točk več kot v letu 2024) navaja, da so v PU, kjer deluje njihova NRS, funkcije upravljanja tveganj, zagotavljanja skladnosti poslovanja in notranje revidiranje **že ustrezno vključene v organizacijsko strukturo in procese odločanja**.

Pri tem velja izpostaviti, da med PU, kjer vključenost še ni v celoti zagotovljena, **pomemben delež predstavljajo ministrstva (64 %)**, kar kaže na specifičnost in kompleksnost njihovega poslovanja. Po drugi strani zunanji izvajalci poročajo, da je bila ustrezna vgrajenost ključnih funkcij zagotovljena pri 85 % PU, kjer so izvajali notranje revidiranje, kar predstavlja 13 odstotno izboljšanje glede na preteklo leto. Ti podatki nakazujejo na relativno visoko stopnjo razvitosti upravljaljskih praks v določenih okoljih, ob hkratnem zavedanju, da **zunanjí izvajalci pogosto sodelujejo z manjšimi PU, kjer so nekatere funkcije druge linije navadno vzpostavljene v zelo omejenem obsegu**.

Iz analize odgovorov tistih vodij lastnih in skupnih NRS, ki so predhodno navedli, da so ključne funkcije druge linije<sup>48</sup> vgrajene v organizacijsko strukturo in procese PU, izhaja, da ima večina PU vzpostavljene tiste funkcije, ki so sicer zahtevane v zakonodaji. To so funkcije **upravljanja s tveganji (60 % PU), varstva osebnih podatkov (75 % PU) in informacijske varnosti (65 % PU)**. Podobne funkcije so za PU, ki so jim v letu 2025 zagotavljali notranje revidiranje, navajali tudi zunanji izvajalci.

**70 % vodij lastnih in skupnih NRS** meni, da so **funkcije druge in tretje linije**<sup>49</sup> organizirane na način, da je **zagotovljena njihova neodvisnost in ustrezen hierarhični položaj ter vpliv**, pri čemer glede na predhodne odgovore lahko zaključimo, da se omenjeno v večji meri nanaša zgolj na zgoraj našteté funkcije upravljanja s tveganji, varstva osebnih podatkov ter informacijske varnosti ter funkcijo notranjega revidiranja. Od 12 vodij **NRS, ki menijo, da omenjene funkcije niso ustrezno organizirane, je več kot polovica (58%) ministrstev**. O ustrezni organiziranosti pa po drugi strani poroča kar 90% zunanjih izvajalcev.

**55 % NRS (pet odstotnih točk manj kot v letu 2024) v letu 2025 revidiralo vsaj eno od funkcijo druge linije**, in sicer najpogosteje funkcijo upravljanja tveganj. Nekateri od njih so navedli, da so revidirali tudi funkcijo informacijske

<sup>48</sup> Te funkcije so: upravljanje s tveganji, upravljanje skladnosti poslovanja, upravljanje informacijske varnosti, upravljanje kakovosti, kontroling, varstvo osebnih podatkov.

<sup>49</sup> Funkcijo tretje linije predstavlja notranje revidiranje.

varnosti ter skladnosti poslovanja, medtem ko **zunanji izvajalci navajajo, da so revidirali zgolj funkcije prve linije.**

Spodbuden podatek predstavlja dejstvo, da je v letu 2025 **le ena NRS** (v letu 2024 tri) poročala, da je pri izvajanju notranjerevizijske v revizijskem okolju naletela na **znake koruptivnih dejanj oziroma nepravilnosti, ki kažejo na povzročitev večje škode**, ali sumov, da gre za kaznivo dejanje. Vodja omenjene NRS navaja, da je v zvezi z omenjenim ravnala v skladu z zahtevami 18. člena Pravilnika o usmeritvah NNJF, pri čemer pa **UNP v letu 2025 ni prejel nobenega poročila o nepravilnostih po 18. členu Pravilnika o usmeritvah NNJF.** Zunanji izvajalci znakov tovrstnih dejanj v letu 2025 niso zaznali.

Ugotovitve kažejo, da se **priložnosti za izboljšave** na posameznih področjih notranjih kontrol pogosto povezujejo z **nadaljnjim razvojem notranjekontrolnih sistemov**, zlasti v smeri **krepitev vodstvene podpore, strateškega pristopa k poslovanju, sistematičnega upravljanja tveganj in stalnega izboljševanja poslovnih procesov**. Pomemben vidik predstavlja **izboljšanje organiziranosti** z jasno opredeljenimi pristojnostmi in odgovornostmi **ter krepitev funkcij upravljanja tveganj in nadziranja** (vodstveni nadzor, notranje revidiranje, nadzor organa nadzora). V tem okviru se kot pomembna razvojna priložnost kaže tudi **večja vloga notranjih revizorjev pri svetovanju in revidiranju sistemov upravljanja ter organizacijske kulture.**

Analize zrelosti upravljanja PU kažejo, da na tem področju obstaja prostor za pospešitev razvoja, ki bi dodatno podprl tudi strokovno krepitev funkcije notranjega revidiranja v skladu z naraščajočimi potrebami sodobne ureditve NNJF. Ključne razvojne priložnosti se kažejo predvsem v nadaljnji **krepitevi poslovske odgovornosti ter razvoju in učinkoviti uporabi funkcij druge linije upravljanja** (upravljanje tveganj, informacijska varnost, kontroling, skladnost, kakovost poslovanja).

Ker se **obvladovanje tveganj z vzpostavljanjem in izvajanjem** ustreznih in stroškovno učinkovitih **notranjih kontrol** izvaja **na vseh poslovnih procesih PU, ki vodijo k doseganju ciljev** s strani zaposlenih tako na izvajalskih kot tudi vodstvenih funkcijah, je ključno, da principe obvladovanja tveganj, notranjih kontrol in upravljanja procesov poznajo prav **vsi zaposleni**, kar bi dodatno prispevalo k **razvoju kulture odgovornosti, zavedanja tveganj in kakovostnega upravljanja.**



Ugotovitve

## 4. POVZETEK SISTEMSKIH NEUČINKOVITOSTI NNJF

Na podlagi 22. člena Pravilnika o usmeritvah NNJF je v letnem poročilu o stanju NNJF podana analiza sistemskih neučinkovitosti, katerih odprava bo predmet nadaljnjih prizadevanj UNP pri izboljševanju in razvoju sistema NNJF.

### 4.1. Sistemske neučinkovitosti na področju razvitosti upravljanja PU in notranjekontrolnega sistema

Predstojniki PU in organi nadzora so odgovorni za vzpostavitev in delovanje ustreznega sistema finančnega poslovanja, notranjih kontrol ter notranjega revidiranja ter posledično tudi za objektivno poročanje o delovanju tega sistema.

Ustrezno vzpostavljeni sistemi upravljanja (ki vključuje tudi finančno poslovanje), upravljanja tveganj in nadziranja so ključni temelj za učinkovito delovanje ter za krepitev celotnega notranjekontrolnega sistema PU. Ti sistemi – ki vključujejo tako vodstveni nadzor kot notranje revidiranje – predstavljajo osrednjo infrastrukturo za zagotavljanje stabilnega, preglednega in ciljno usmerjenega poslovanja ter neposredno vplivajo na sposobnost PU, da dosega zastavljene cilje. Ugotovitve opravljenih notranjih revizij v letu 2025 kažejo, da omenjeni **sistemi na več ravneh še niso dosegli ustrezne stopnje zrelosti in povezanosti. Ključne pomanjkljivosti** se začnejo že pri osnovah **upravljanja, kjer so pristojnosti in odgovornosti** pogosto **nejasno razmejene, normativni okvir** pa je **deloma zastarel ali neusklajen z** dejanskim načinom dela. Posledično **upravljanje procesov in tveganj pogosto ostaja formalne narave in ne predstavlja dejanske podpore odločanju in vodenju**. Priložnosti za izboljšave notranjih kontrol se v veliki meri navezujejo na nadaljnji razvoj teh sistemov, na krepitev vodstvene podpore, razvoj bolj strateškega pristopa k upravljanju ter na vzpostavitev bolj sistematičnega in stalnega izboljševanja procesov. Ob tem je posebej pomembna **jasnejša organizacijska ureditev, z nedvoumno določenimi pristojnostmi in odgovornostmi**, ki omogoča učinkovitejše delovanje vseh ravni upravljanja.

Na področju upravljanja tveganj, delovanja notranjih kontrol in zagotavljanja integritete se kaže, da sistemi niso dovolj sistematično vzpostavljeni ali dosledno uporabljeni. **Registri tveganj in načrti integritete so pogosto neažurni, notranje kontrole pa se izvajajo neenotno in pomanjkljivo dokumentirano**. To zmanjšuje njihovo učinkovitost in vpliv na obvladovanje tveganj ter povečuje izpostavljenost nepravilnostim in neskladjem.

Podobne sistemske slabosti se kažejo tudi pri **upravljanju javnih sredstev, projektov in javnega naročanja, kjer so procesi pogosto neučinkoviti, nadzor nad izvajanjem pa pomanjkljiv**. Pomanjkljivosti v fazi načrtovanja, izvedbe in spremljanja projektov ter nezadosten nadzor nad pogodbami zmanjšujejo učinkovitost porabe sredstev in otežujejo doseganje zastavljenih

ciljev. Dodatno k temu prispevajo še **nejasno opredeljeni cilji in pomanjkanje merljivih kazalnikov uspešnosti**.

Na **finančnem področju** se izzivi kažejo v **pomanjkljivem nadzoru nad porabo sredstev, neenotni uporabi metodologij ter težavah pri zagotavljanju namenske in pregledne rabe javnih virov**. Skupaj z organizacijskimi in kadrovskimi omejitvami to vpliva na kakovost izvajanja notranjih kontrol in zmanjšuje učinkovitost finančnega upravljanja.

Pomemben razvojni izziv predstavlja tudi **krepitev funkcij druge linije upravljanja, kot so upravljanje tveganj, skladnost, informacijska varnost, kontroling in kakovost poslovanja**, ki morajo delovati bolj povezano in proaktivno. Analize zrelosti upravljanja kažejo, da obstaja pomemben prostor za nadaljnji razvoj, ki bi hkrati **okrepil tudi vlogo notranjega revidiranja**, zlasti v smeri večjega svetovalnega prispevka in podpore pri izboljševanju sistemov upravljanja ter organizacijske kulture.

Ker se **upravljanje tveganj in nenehno izboljševanje poslovnih procesov mora** izvajati na vseh ravneh in v vseh procesih organizacije, je ključnega pomena, da njihova **načela razumejo in dosledno uporabljajo vsi zaposleni – tako na izvajalskih kot na vodstvenih funkcijah**. Le na ta način se lahko vzpostavi celovita **kultura odgovornosti**, zavedanja tveganj in kakovostnega upravljanja, ki predstavlja osnovo za dolgoročno učinkovitost in zrelost sistema notranjih kontrol.

#### 4.2.      **Sistemske neučinkovitosti na področju notranjega revidiranja**

Podatki za leto 2025 potrjujejo **nadaljevanje dolgoročnih negativnih trendov na področju kadrovskih in drugih virov lastnih in skupnih NRS**. Med njimi izstopajo povečevanje deleža enoosebnih NRS, negativne spremembe v starostni strukturi ter pomanjkanje kolektivnih znanj in kompetenc notranje revizije. Ti izzivi predstavljajo izhodišče za **sistematično nadgradnjo zmogljivosti za obvladovanje vse bolj kompleksnih in digitaliziranih revizijskih okolij PU**.

Krepitev kadrovskih in organizacijskih zmogljivosti NRS bi lahko dodatno prispevala tudi k utrjevanju njihovega **ustreznega položaja v organizacijski strukturi PU ter krepitvi njihove neodvisnosti**, kar je ključno za ustvarjanje večje dodane vrednosti za PU.

Z nadaljnjo krepitvijo sodelovanja med organi nadzora, poslovodstvom in funkcijo notranje revizije bi se lahko še učinkoviteje zagotavljala neodvisnost, objektivnost in strokovnost notranjerevizijske funkcije. To bi omogočilo **bolj ciljno usmerjanje revizijskih aktivnosti na ključna tveganja, ki vplivajo na doseganje strateških in letnih ciljev PU**, ter vodstvu zagotovilo še kakovostnejša zagotovila in priporočila za izboljšave.

Pomembna razvojna priložnost se kaže tudi v **nadaljnji krepitvi strateške vloge notranje revizije**, ki je trenutno v večini revizijskih okolij slabo razvita. Z ustrezno **podporo vodstva in razvojem organizacijske kulture** lahko notranji revizorji še bolj utrdijo svojo vlogo zaupanja vrednega svetovalca najvišjemu vodstvu ter aktivneje sodelujejo pri **ključnih strateških projektih ter na področju izboljševanja uspešnosti poslovnih procesov in obvladovanja tveganj**.

Na področju vsebine dela notranje revizije je potrebno pospešiti aktivnosti **preusmeritve poudarka iz pretežno retrospektivnega preverjanja pravilnosti poslovanja v bolj napredno, na tveganjih temelječe revidiranje, usmerjeno v prihodnost**. Dodatne priložnosti obstajajo tudi **v večjem poudarku na sistemskih priporočilih**, ki odpravljajo temeljne vzroke za nepravilnosti, ter v **razvoju revizij smotrnosti poslovanja**, preprečevanja prevar in **povečanju deleža pravočasno uresničenih priporočil**.

Pri PU, ki si notranje revidiranje zagotavljajo z **zunanji izvajalci**, se kot priložnost kaže **okrepitev pristopa k načrtovanju revizij na podlagi celovite analize tveganj**. Takšen pristop bi omogočil bolj ciljno usmerjeno izvajanje notranjega revidiranja, skladno z Usmeritvami DNR, ter večji prispevek k obvladovanju ključnih tveganj in doseganju ciljev PU v prihodnje.

## 5. ZAKLJUČEK

Področje **NNJF v RS** se v javnem sektorju sooča s številnimi izzivi. Kljub vzpostavitvi sistema NNJF pred več kot dvema desetletjema, **stopnja razvitosti in polnega delovanja** sistema (le - ta obsega finančno poslovanje, notranje kontrolni sistem in notranje revidiranje), **še ni dosežena**.

**Kadrovsko šibke, pogosto zgolj enoosebne NRS**, ne zmorejo dodajati pričakovane dodane vrednosti in zagotoviti o ustreznosti obvladovanja tveganj na ključnih strateških področjih poslovanja PU, zato je smiselno **komplementarno krepiti tudi ostale funkcije** notranjih kontrol (funkcije **druge linije**) ter preučiti možnosti za optimizacijo kadrovskih virov NRS pri najpomembnejših PU, kot tudi **iskati priložnosti za bolj učinkovito alokacijo notranjerevizijskih virov z različnimi oblikami vertikalnega in horizontalnega združevanja notranjerevizijskih služb, kadrov in/ali specifičnih kompetenc**.

Da bi notranje revidiranje postalo še bolj učinkovito orodje za dodajanje vrednosti PU, je smiselno spodbujati nadaljnji razvoj upravljanja PU z jasnimi pristojnostmi in odgovornostmi. Tako notranji revizorji kot ostali deležniki v sistemu NNJF bi si morali prizadevati za tesnejše sodelovanje s poslovodstvom pri **uspešnem in učinkovitem upravljanju, razvoju notranjekontrolnega sistema ter krepitvi organizacijske kulture**, ki bo podpirala najvišje etične vrednote delovanja PU.

Upravljanje tveganj za doseganje ciljev mora postati del vsakdanjega poslovanja in obsegi vse poslovne procese PU, ki vodijo k doseganju ciljev tako na **izvajalskem kot tudi upravljavskem nivoju**. Zato je potrebno **znanja s področja obvladovanja tveganj ter pomena uspešnih in stroškovno učinkovitih notranjih kontrol za njihovo obvladovanje širiti na vse zaposlene v PU** ter spremljati, nadzirati in nenehno izboljševati njihovo delovanje.

S ciljem zagotavljanja večje kakovosti, uspešnosti, učinkovitosti in neodvisnosti notranjega revidiranja pri PU, je UNP tudi v Usmeritvah DNR, ki so se uveljavile z januarjem 2025, v celoti prevzel nove globalne standarde notranjega revidiranja. Ker večina NRS javnega sektorja kot tudi zunanji izvajalci **ne dosegajo polnega uresničevanja priporočil iz Standarda 8.4 Usmeritev DNR** (Zunanja presoja skladnosti), **uporabniki storitev notranjega revidiranja nimajo neodvisnega zagotovila o uspešnosti, učinkovitosti in kakovosti notranje revizije, same notranjerevizijske funkcije pa tudi ne povratnih informacij o priložnostih za izboljšanje**.

**Učinek revidiranja je odvisen od širšega sistema, vključno z vodstvom, organizacijsko kulturo ter odzivnostjo na ugotovitve,** pri čemer notranja revizija podpira izboljšave, učenje in boljše odločanje. V tem kontekstu imajo učinkoviti sistemi notranjih kontrol ključno vlogo pri prenosu revizijskih ugotovitev v rezultate, saj podpirajo implementacijo priporočil, ki prispevajo k izboljšani uspešnosti.

Izhodišča novih Globalnih standardov notranjega revidiranja poudarjajo **pomembno vlogo vodstva in organa nadzora pri spremljanju kakovosti, uspešnosti in učinkovitosti notranjerevizijske funkcije,** s čemer se krepi njeno sodelovanje z vsemi upravljavskimi strukturami in funkcijami notranjih kontrol znotraj posamezne organizacije. Na nivoju ministrstev se ta cilj uresničuje s krepitvijo neposredne komunikacijske poti med predstojnikom in notranjo revizijo, hkrati pa je smiselno poskrbeti za ustrezno usposobljenost vseh ključnih deležnikov za uspešno opravljanje vloge, kot jo priporočajo nove Usmeritve DNR.

S ciljem povečanja lastne dodane vrednosti v vlogi centralnega harmonizacijskega organa za razvoj in koordinacijo sistema NNJF v RS, bo UNP tudi v bodoče spremljal razvoj in sistemske izzive posameznih elementov NNJF ter pripravljaj predloge **ukrepov za njihovo sistemsko izboljšanje** ter si **v sodelovanju z drugimi dajalci zagotovil in notranjimi revizorji** prizadeval za izboljšanje kakovosti izvajanja državnega notranjega revidiranja ter pogojev dela notranjih revizorjev v kompleksnih revizijskih okoljih PU.

Razdrobljen pristop k nadzoru ni več zadosten ob vse bolj prepletenih tveganjih, kar zahteva **prehod k bolj usklajenim in integriranim pristopom.** Učinkovita integracija temelji na **jasno opredeljenih vlogah posameznih funkcij znotraj organa, podprtih s strukturiranimi mehanizmi,** kot so: skupni registri tveganj, usklajeno načrtovanje aktivnosti in izmenjava podatkov za zmanjšanje podvajanja dela. Ključni premik predstavlja **prehod od zgolj naknadnega usklajevanja k deljenju vpogledov in predvidevanj, kar bo predstojnikom in organom nadzora omogočalo celovitejši in bolj v prihodnost usmerjen vpogled v tveganja.** Takšen sistem zahteva močno lastništvo vodstva (predstojnikov), transparentnost, sodelovanje in odgovornost ter s tem okolje, kjer notranje kontrole in revizija delujejo kot usklajena podpora strateškemu odločanju.

## PRILOGA 1: ANALIZA OCEN SISTEMA NNJF, PODANA S STRANI PREDSTOJNIKOV

Izjave o oceni NNJF je UNP analiziral<sup>50</sup> glede na oceno posameznih sestavin notranjekontrolnega sistema, in sicer: (1) notranje - kontrolnega okolja, (2) upravljanja s tveganji, (3) sistema notranjega kontroliranja in kontrolnih aktivnosti, (4) informiranja in komuniciranja ter (5) nadziranja.

Vse skupine PU so za leto 2025 ocenile notranjekontrolni sistem (to je vseh pet medsebojno odvisnih sestavin notranjega kontrolnega sistema) s **skupno povprečno oceno 4,0**<sup>51</sup> (**Slika 1 Priloge 1**). Ta je nekoliko nižja kot v letih 2024 in 2023 (4,2) ter v obdobju od 2020 do 2022 (4,1 je bila v obdobju od 2020 do 2022), kar kaže na razmeroma stabilno stanje in na to da predstojniki PU v proučevanem obdobju ocenjujejo sistem kot ustrezno vzpostavljen **na pretežnem delu poslovanja**.

---

<sup>50</sup> Pri tem velja izpostaviti, da je UNP pri poročanju v letnih poročilih o stanju NNJF v preteklih letih, poročal zgolj za izbrane skupine, v katere so bili vključeni vsi PU, razen organi v sestavi, upravne enote, krajevne skupnosti in druge lokalne skupnosti ter samoupravne narodnostne skupnosti. V letu 2025 je UNP poročal za vse skupine, v katere so bili vključeni vsi PU (2663 PU).

<sup>51</sup> Ocene PU po posameznih komponentah Izjave so ovrednotene s petstopenjsko lestvico aktivnosti: 5 - na celotnem obsegu poslovanja (a), 4 - na pretežnem delu poslovanja (b), 3 - na posameznih področjih poslovanja (c), 2 - še ni vzpostavljeno, šele prve aktivnosti (d) in 1 - še ni vzpostavljeno, v naslednjem letu bodo pričeli z ustreznimi aktivnostmi (e).

**Slika 1 PRILOGE 1: Povprečna ocena petih sestavin notranjekontrolnega sistema po skupinah PU za leto 2025**

| Skupna povprečna ocena vseh petih komponent notranjekontrolnega sistema po oceni predstojnikov PU:<br>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

Na podlagi analize splošnih povprečnih ocen po posameznih sestavinah oz. elementih notranjekontrolnega sistema za obdobje 2020 do 2025 (Slika 2 Priloge1) UNP ugotavlja, da se splošne ocene predstojnikov v tem obdobju niso spreminjale oz. so bile spremembe zanemarljive.

**Slika 2 PRILOGE 1: Splošne povprečne ocene stanja notranjekontrolnega sistema po oceni predstojnikov PU po posameznih sestavinah za obdobje od 2020 – 2025**

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

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

## PRILOGA 2: ORGANIZIRANOST NOTRANJEGA REVIDIRANJA IN KADROVSKA ZASEDENOST

**Tabela 1 PRILOGE 2: Osnovni podatki po oblikah zagotavljanja notranjega revidiranja**

| Organizacijska oblika                                                           | Lastna NRS | Skupna NRS | Skupaj LNRS in SNRS | Zunanji izvajalci | Skupaj NRS in ZI |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|---------------------|-------------------|------------------|
| Število analiziranih vprašalnikov k LP o delu za leto 2025                      | 29         | 11         | 40                  | 30                | 70               |
| pri NPU <sup>1L</sup> državnega proračuna                                       | 20         | 3          | 23                  |                   |                  |
| pri NPU občinskega proračuna                                                    | 0          | 8          | 8                   |                   |                  |
| pri PPU <sup>2L</sup> državnega proračuna                                       | 8          | 0          | 8                   |                   |                  |
| pri PPU občinskega proračuna                                                    | 1          | 0          | 1                   |                   |                  |
| Število vseh zaposlenih PDNR in DNR na dan 31. 12. 2025                         | 49         | 22         | 71                  | 43                | 114              |
| Število vseh zaposlenih PDNR na dan 31. 12. 2025                                | 14         | 5          | 19                  |                   |                  |
| Število vseh zaposlenih DNR na dan 31. 12. 2025                                 | 35         | 17         | 52                  |                   |                  |
| Število vsega zaposlenega osebja v NRS oz. vseh revizorjev pri ZI <sup>3L</sup> | 51         | 22         | 73                  | 43                | 116              |
| Skupaj potrebe po zaposlenih revizorjih po mnenju vodij NRS                     | 100        | 51         | 151                 |                   |                  |
| Število vključenih PU v revizijsko okolje NRS                                   | 157        | 436        | 593                 | 417               |                  |
| Število opravljenih notranjih revizij                                           | 111        | 229        | 340                 | 538               | 878              |
| Povprečno število opravljenih notranjih revizij na revizorja                    | 2,3        | 10,4       | 4,8                 | 12,5              | 7,7              |
| Povprečno število opravljenih notranjih revizij na zaposlenega                  | 2,2        | 10,4       | 4,7                 |                   |                  |

Vir: Vprašalnik k letnemu poročilu o delu NRS in zunanjih izvajalcev v letu 2025

**Legenda:** <sup>1L</sup>NPU - neposredni proračunski uporabniki, <sup>2L</sup>PPU – posredni proračunski uporabnik, <sup>3L</sup>ZI – zunanji izvajalci;

**Tabela 2 PRILOGE 2: Struktura NRS glede na število zaposlenih državnih notranjih revizorjev (DNR/PDNR)**

| Velikost NRS glede na št. zaposlenih DNR/PDNR na dan 31. 12. 2025 | Lastna NRS | Delež v %   | Skupna NRS | Delež v %   | Skupaj NRS | Delež v %   |
|-------------------------------------------------------------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|
| NRS z nič zaposlenimi DNR/PDNR                                    | 1          | 3%          | 0          | 0%          | 1          | 3%          |
| NRS z zaposlenim enim DNR/PDNR                                    | 17         | 59%         | 5          | 46%         | 22         | 55%         |
| NRS z zaposlenima dvema DNR/PDNR                                  | 6          | 21%         | 2          | 18%         | 8          | 20%         |
| NRS z zaposlenimi tremi DNR/PDNR                                  | 2          | 7%          | 3          | 27%         | 5          | 12%         |
| NRS z več kot tremi zaposlenimi DNR/PDNR                          | 3          | 10%         | 1          | 9%          | 4          | 10%         |
| <b>Število NRS</b>                                                | <b>29</b>  | <b>100%</b> | <b>11</b>  | <b>100%</b> | <b>40</b>  | <b>100%</b> |
| <b>Število zaposlenih DNR/PDNR skupaj</b>                         | <b>49</b>  |             | <b>22</b>  |             | <b>71</b>  | <b>100%</b> |

Vir: Vprašalnik k letnemu poročilu o delu NRS v letu 2025

**Tabela 3 PRILOGE 2: Število NRS in državnih notranjih revizorjev v obdobju od 2020 do 2025**

|                                                                   | 2025      | 2024      | 2023      | 2022      | 2021      | 2020      |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Število lastnih NRS                                               | 29        | 27        | 28        | 25        | 26        | 28        |
| Število skupnih NRS                                               | 11        | 11        | 11        | 10        | 11        | 10        |
| <b>Število delujočih NRS</b>                                      | <b>40</b> | <b>38</b> | <b>39</b> | <b>35</b> | <b>37</b> | <b>38</b> |
| Število izpolnjenih vprašalnikov                                  | 40        | 38        | 39        | 35        | 35        | 36        |
| Število zaposlenih DNR na dan 31. 12.                             | 52        | 52        | 52        | 50        | 54        | 58        |
| Število zaposlenih PDNR na dan 31. 12.                            | 19        | 22        | 21        | 22        | 19        | 18        |
| <b>Število zaposlenih DNR in PDNR na dan 31. 12.</b>              | <b>71</b> | <b>74</b> | <b>73</b> | <b>72</b> | <b>73</b> | <b>76</b> |
| Število vseh zaposlenih v NRS PU na dan 31. 12.                   | 73        | 76        | 76        | 77        | 82        | 81        |
| Število revizorjev, potrebnih za obvladovanje revizijskega okolja | 151       | 149       | 156       | 146       | 149       | 131       |

Vir: Vprašalnik k letnemu poročilu o delu NRS v obdobju od 2020 do 2025

**Tabela 4 PRILOGE 2: Razporeditev PU po skupinah, kjer so zunanji izvajalci v letu 2025 v celoti zagotavljali notranje revidiranje**

| Tip in skupina PU | Naziv skupine PU                                     | Število PU |
|-------------------|------------------------------------------------------|------------|
| <b>A</b>          | <b>NEPOSREDNI UPORABNIKI PRORAČUNOV</b>              |            |
| <b>I</b>          | <b>Neposredni PU državnega proračuna</b>             | <b>2</b>   |
|                   | 1.1. Nevladni PU                                     | 1          |
|                   | 1.3. Pravosodni PU                                   | 1          |
| <b>II</b>         | <b>Neposredni PU občinskega proračuna</b>            | <b>55</b>  |
|                   | 2.1 Občine                                           | 44         |
|                   | 2.2 Krajevne skupnosti in druge lokalne skupnosti    | 11         |
| <b>B</b>          | <b>POSREDNI UPORABNIKI PRORAČUNOV</b>                |            |
| <b>III/1</b>      | <b>Javni zavodi ali drugi izvajalci javnih služb</b> | <b>348</b> |
|                   | 3.1 s področja izobraževanja, športa                 | 192        |
|                   | 3.2 s področja zdravstva                             | 41         |
|                   | 3.3 s področja socialnega varstva                    | 59         |
|                   | 3.4 s področje kulture                               | 28         |
|                   | 3.5 s področja raziskovanja                          | 9          |
|                   | 3.6 s področja kmetijstva in gozdarstva              | 6          |
|                   | 3.7 s področja okolja in prostora                    | 3          |
|                   | 3.9 s področja gospodarske dejavnosti                | 2          |
|                   | 3.10 s področja malega gospodarstva in turizma       | 4          |
|                   | 3.11 s področja javnega reda in varnosti             | 4          |
| <b>III/2</b>      | <b>Agencije</b>                                      | <b>6</b>   |
|                   | 3.15 Agencije                                        | 6          |
| <b>IV/2</b>       | <b>Javni skladi</b>                                  | <b>6</b>   |
|                   | 4.2 na ravni države                                  | 4          |
|                   | 4.3 na ravni občine                                  | 2          |
|                   | <b>SKUPAJ PU</b>                                     | <b>417</b> |

Vir: Vprašalnik k letnemu poročilu o delu zunanjih izvajalcev v letu 2025

## PRILOGA 3: DODATNE INFORMACIJE O NOTRANJEM REVIDIRANJU PU

### **Vrsta nalog oz. vlog, ki so bile notranji reviziji v letu 2025 dodeljene zunaj področja notranjega revidiranja**

Dodeljene vloge oz. naloge izven področja notranjega revidiranja, o katerih so za leto 2025 poročale vodje NRS, so bile:

- sodelovanje pri doakreditaciji skladnosti varnostne politike ARSKTRP s standardom ISO/IEC 27001, izvedba notranje presoje skladnosti s standardom ISO/IEC 27001 in priprava vodstvenega pregleda sistema vodenja informacijske varnosti,
- pregled registrov tveganj,
- priprava vodstvenega pregleda sistema upravljanja informacijske varnosti,
- izvajanje vloge namestnika vodje informacijske varnosti,
- izvedba notranje presoje notranjih pravil zajema in hrambe dokumentarnega in arhivskega digitalnega gradiva,
- sodelovanje v raznih delovnih in/ali strokovnih skupinah (npr. načrt integritete, izvedba samoocenitve za CAF, za nadzor izvajanja nalog podeljevanja pravic).

### **Ključni dosežki notranje revizije v letu 2025**

Vodje NRS kot ključne dosežke v letu 2025 izpostavljajo:

- večjo svetovalna vloga, svetovanja pri tveganjih, investicijah, kadrih, IT, javnem naročanju, pomoč pri odločanju,
- pripravo internih aktov in drugih dokumentov za potrebe uskladitve z novimi Usmeritvami DNR,
- vzpostavljane novih kontrolnih mehanizmov in izboljšanje sistema notranjih kontrol,
- krepitev statusa in vloge notranje revizije v revizijskem okolju in izboljšanje sodelovanja z deležniki,
- prispevek k zagotavljanju skladnosti poslovanja.

Zunanji izvajalci kot ključne dosežke v letu 2025 navajajo svoj prispevek k vzpostavitvi in izboljšanju delovanja notranjih kontrol na revidiranih področjih in s tem večji skladnosti, k prepoznavanju in izboljšanju upravljanja tveganj v PU, k izboljšanju poslovanja in učinkovitosti poslovnih procesov PU ter formaliziranju postopkov.

### **Ključne težave, s katerimi so se v letu 2025 soočali vodje NRS**

Ključne težave, s katerimi so se v letu 2025 soočali vodje NRS, so bile, po njihovih navedbah:

- veliko neformalnih svetovanj, ki jih je časovno težko opredeliti v načrtu,
- kadrovska podhranjenost glede na zahtevno in obsežno revizijsko okolje, pomanjkanje časa za izobraževanje,
- vedno večji obseg in zahtevnost revizijskega in svetovalnega dela,
- opredelitve novih Usmeritev, ki so za majhne službe prezahtevne, pomanjkanje usmeritev za pripravo ključnih dokumentov glede novosti,
- zamude pri pridobivanju podatkov za izvajanje notranjega revidiranja zaradi fluktuacije in preobremenjenosti revidirancev,
- sodelovanje z revidiranci (nerazumevanje, dolgi odzivni časi, spreminjanje pojasnil...),
- nezadostno opisani procesi, tveganja,
- slabosti eNR in administrativne obremenitve,
- PU nima sprejete strategije in programa dela,
- premajhna veljavnost notranje revizije,
- slaba komunikacija med vodjo NRS in predstojnikom, pomanjkanje dostopa do informacij in dokumentov,
- digitalna transformacija procesov in temu prilagojenih revizijskih postopkov (uvajanje novih orodij - analitika podatkov, IT revizija),
- pritiski, da razumemo in tudi operativno pomagamo,
- delovanje brez vodje NRS,
- usklajevanje obsega dela in prioritet med več PU ter zagotavljanje zadostnih informacij za optimalno usmerjeno načrtovanje na podlagi tveganj,
- ni zagotovljenega izobraževanja za DNR, čeprav obstajajo kandidati.

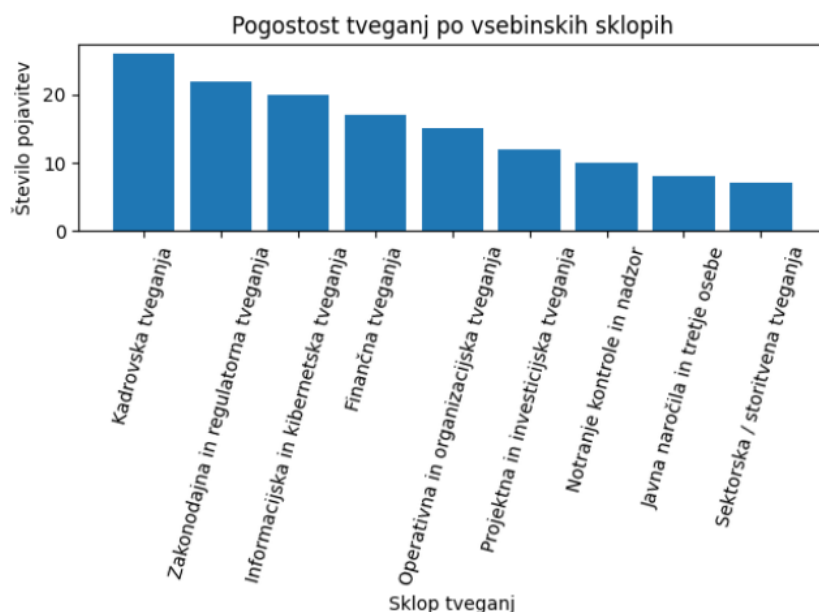
Polovica zunanjih izvajalcev se v letu 2025 ni soočala z nobenimi težavami pri izvajanju notranjega revidiranja, ostali zunanji izvajalci pa so kot ključne težave izpostavili preobremenjenost in premalo kadra pri PU za ustrezno sodelovanje z notranjo revizijo ter nizko zrelost in razumevanje namena notranjega revidiranja s strani vodstev PU.

### **Ključna tveganja poslovanja PU po mnenju vodij NRS**

Vodje NRS kot ključna tveganja v svojih revizijskih okoljih navajajo:

- kadrovska tveganja,
- zakonodajna/regulatorna tveganja,
- informacijska in kibernetska tveganja,
- finančna tveganja,
- operativno-organizacijska tveganja,
- projektna tveganja,
- tveganja povezana z obstojem in delovanjem notranjih kontrol,
- tveganja povezana z javnim naročanjem,
- sektorska specifična tveganja.

**Graf 1 PRILOGE 3: Pojavitve tveganj po vsebinskih sklopih v letu 2025**

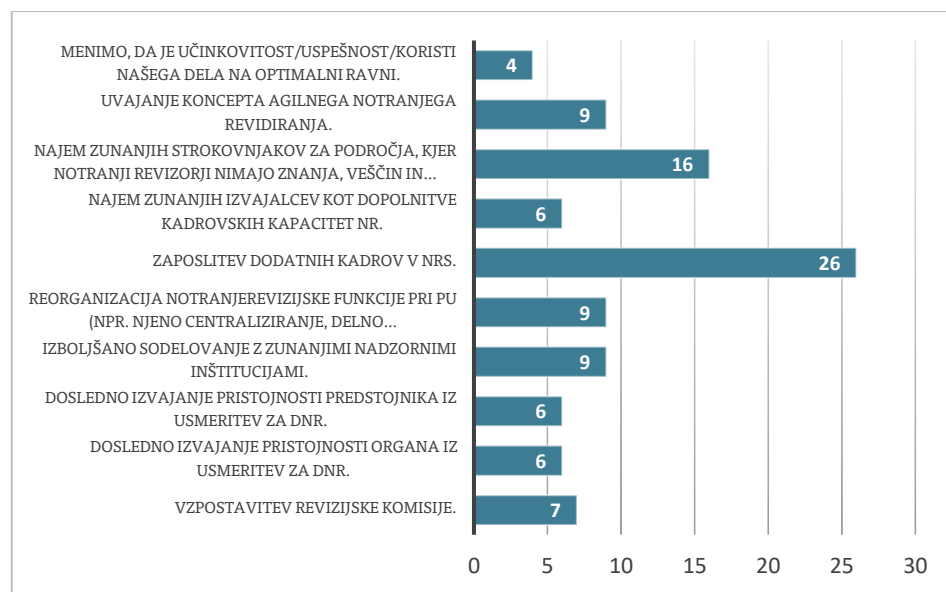


Vir: Vprašalnik k letnemu poročilu o delu NRS v letu 2025

### **Ukrepi za izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti notranje revizije po mnenju vodij NRS**

- uporaba informacijske tehnologije v revizijskem procesu, ki zagotavlja hitrejšo obdelavo podatkov, boljšo sledljivost in višjo kakovost analitičnih ugotovitev, kar je zlasti pomembno v primeru majhnih enoosebni revizijskih služb,
- razmislek o vzpostavitvi skupne notranjerevizijske službe za javne zdravstvene zavode,
- večja veljava notranje revizije, njena vključenost v vse procese, kot je to bilo ob vzpostavitvi sistema NNJF v RS,
- več koordinacije in sodelovanja med NRS posameznih PU ter vključenosti pri razvoju sistema notranjega revidiranja v Sloveniji,
- dvig zrelosti revizijskega okolja, dobro delujoči sistemi upravljanja s tveganji, popisi poslovnih procesov, izpolnitev določb Pravilnika o usmeritvah za usklajeno delovanje sistema notranjih kontrol, močne finančne službe v organih,
- večja vpetost notranje revizije v delovno okolje.

**Graf 2 PRILOGE 3: Ukrepi za izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti notranje revizije po mnenju vodij NRS**



Vir: Vprašalnik k letnemu poročilu o delu NRS za leto 2025

### Soočanje NRS z nepredvidljivimi okoliščinami v letu 2025

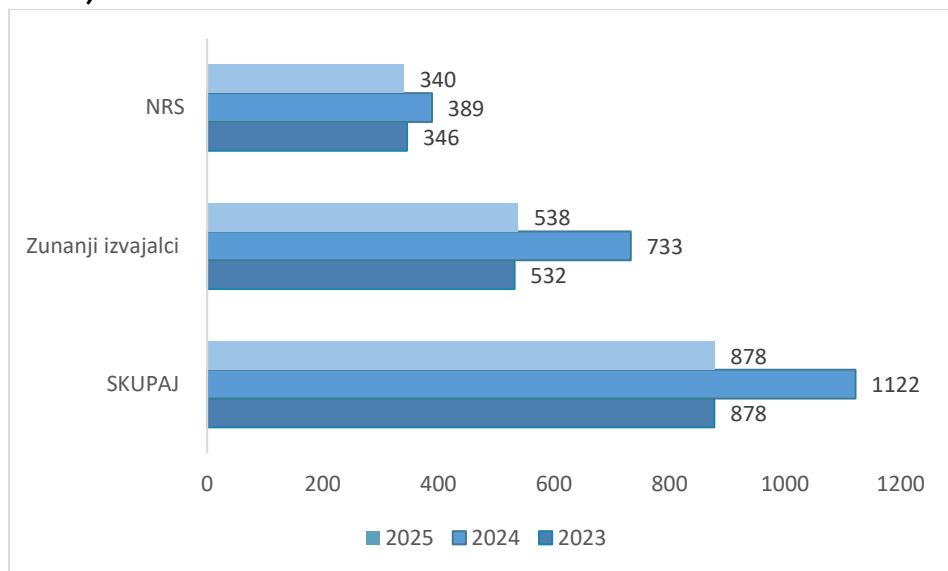
53 % NRS (v primerjavi z 37 % v letu 2024) se je v letu 2025 soočalo z nepredvidljivimi okoliščinami, ki so se večinoma nanašale na:

- kadrovske težave NRS (odhodi, bolniške odsotnosti in pomanjkanje kadrov, dodatne obremenitve povezane s koordinacijo zunanjih izvajalcev),
- neustrezen položaj in ogrožena neodvisnost NRS (neustrezna organiziranost NRS, neimenovanje vodje, omejen dostop do predstojnika, posegi vodstva, nepotrjeni planski dokumenti),
- dodatne obremenitve (obsežne izredne revizije, dodatne naloge),
- neustrezno sodelovanje z revidiranci (slab odziv revidirancev, nerazumevanje vloge notranje revizije, pomanjkanje podpore vodstva).

Zunanji izvajalci notranjega revidiranja se v letu 2025 niso soočali z nepredvidljivimi okoliščinami, ki bi zahtevale njihov hiter in agilen odziv.

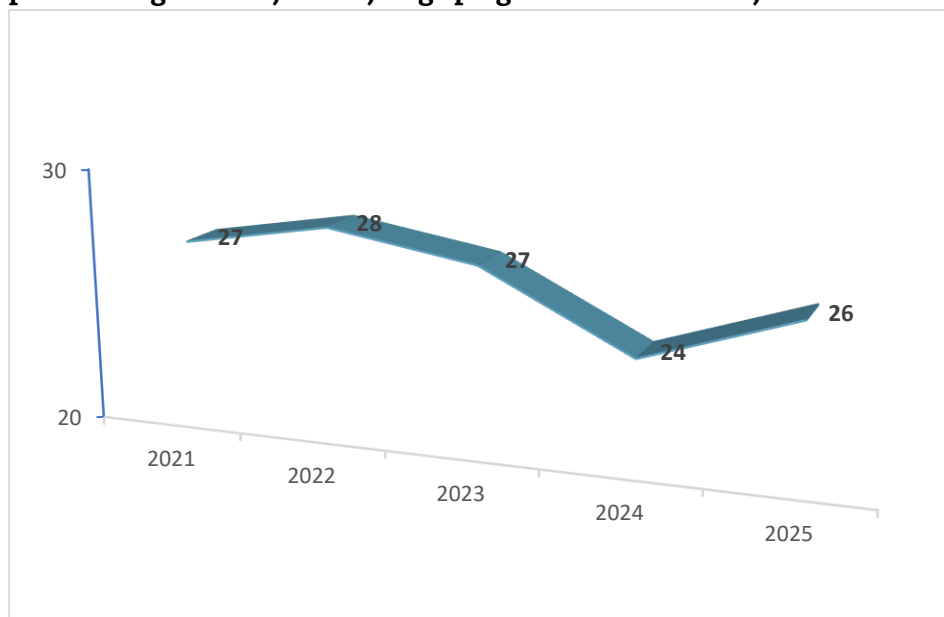
## PRILOGA 4: STRUKTURA OPRAVLJENEGA DELA NOTRANJE REVIZIJE PU

**Graf 1 PRILOGE 4: Število izvedenih notranjerevizijskih pregledov v obdobju 2023 – 2025**



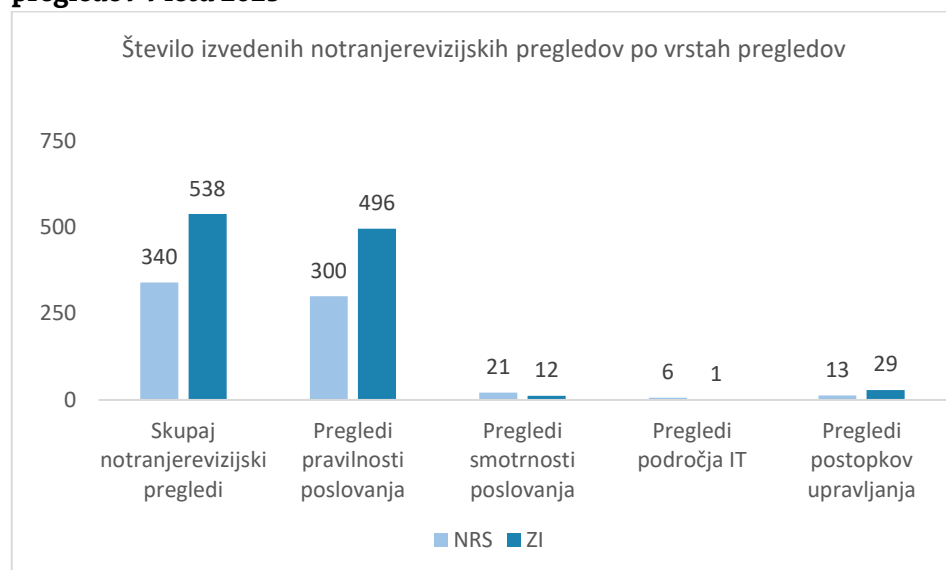
Vir: Vprašalnik k letnemu poročilu o delu NRS in zunanjih izvajalcev v obdobju od 2023 do 2025

**Graf 2 PRILOGE 4: Povprečno porabljen čas (v revizor dnevih) za izvedbo posameznega notranjerevizijskega pregleda v NRS v obdobju 2021 – 2025**



Vir: Vprašalnik k letnemu poročilu o delu NRS v obdobju od 2021 do 2025

**Graf 3 PRILOGE 4: Struktura notranjerevizijskih pregledov po vrstah pregledov v letu 2025**



Vir: Vprašalnik k letnemu poročilu o delu NRS in zunanjih izvajalcev v letu 2025