

# Sodelovanje med prvo in tretjo linijo

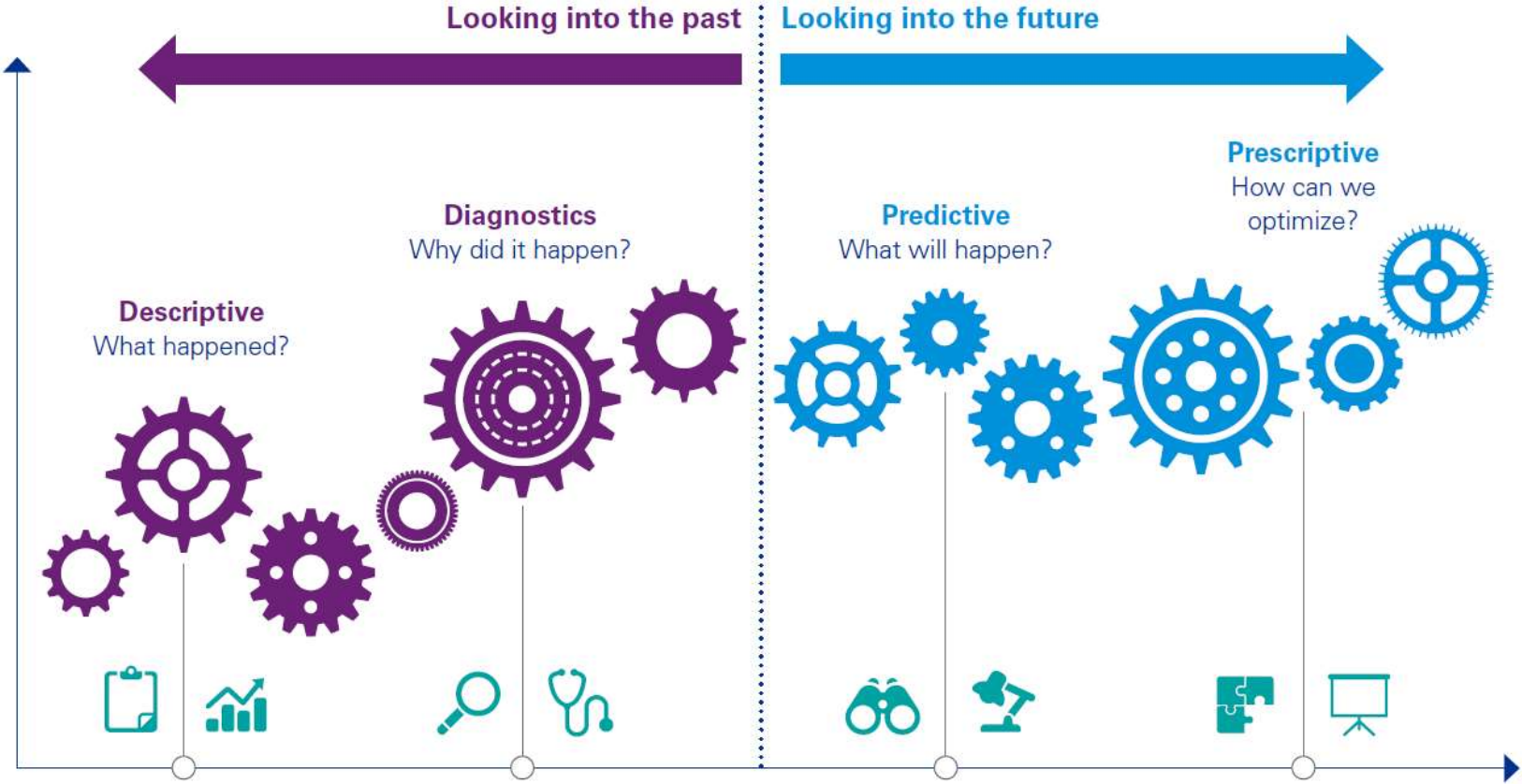
---

Primož Marinšek,  
direktor oddelka Notranja revizija, Banka Slovenije in  
član Upravnega odbora Združenja IIA – Slovenski inštitut

4. konferenca  
notranjih revizorjev  
javnega sektorja

Ljubljana, 18. 9. 2024

# Notranja revizija: sprememba miselnosti



Source: Leveraging technology within Internal Audit functions, KPMG Netherlands, 2022

# Notranja revizija: sprememba miselnosti

---

Od preiskovalcev do zaupanja vrednih svetovalcev

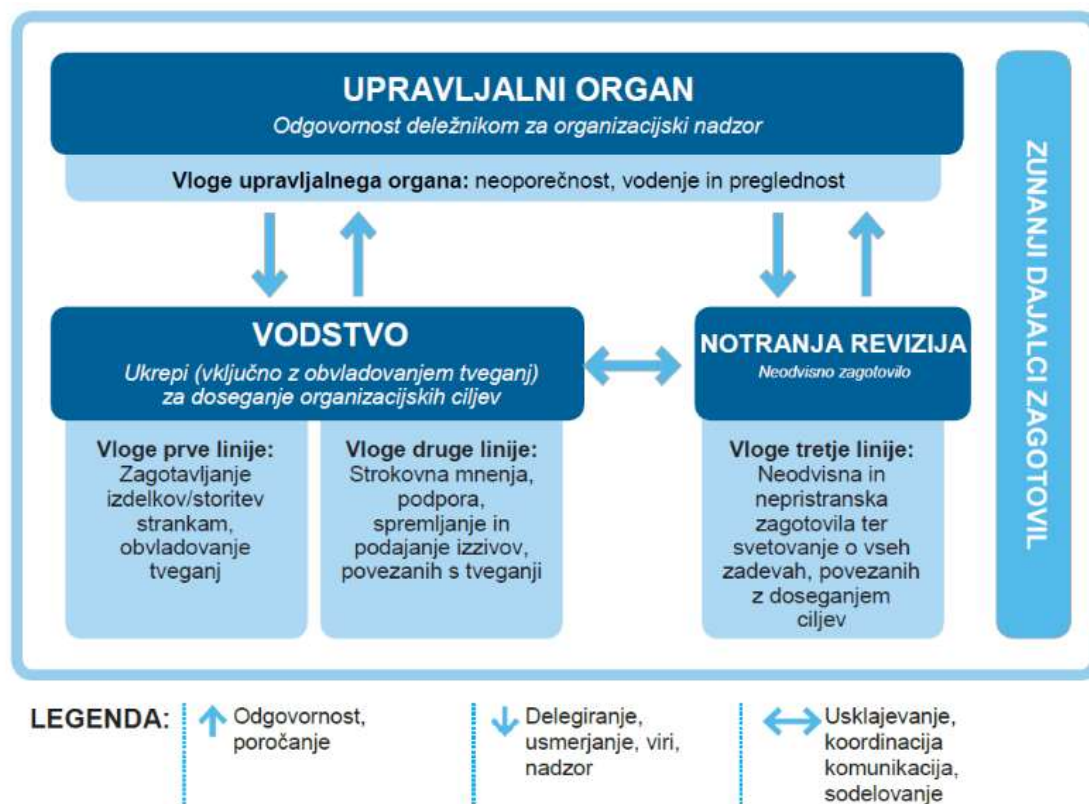


Vir slike: Ustvarjeno s pomočjo DALL-E orodja, OpenAI, 2024

Tradicionalna vloga notranjega revizorja	Sodobna vloga notranjega revizorja
Preiskovalci	Partnerji za izboljšave
Odkrivanje neskladnosti	Svetovanje in zaupanje
Revizor kot detektiv	Revizor kot svetovalec in strateški partner

# Model IIA treh linij

Posodobljen model (2020)



**Poudarek: sodelovanje (ob ohranjanju neodvisnosti)**

Vir: IIA – Slovenski inštitut, Vloge notranjih revizorjev

# Model IIA treh linij

---

## Ključne vloge notranjih revizorjev pri ocenjevanju in upravljanju tveganj

### Ključne vloge

- Dajanje zagotovil o obvladovanju tveganj
- Dajanje zagotovil o ustreznosti ocenjevanja in obvladovanja tveganj
- Ocenjevanje upravljanja tveganj
- Ocenjevanje poročanja o izpostavljenosti ključnim tveganjem
- Pregledovanje in revidiranje obvladovanja ključnih tveganj

### Legitimne vloge

- Spodbujanje prepoznavanja in ocenjevanja tveganj
- Svetovanje poslovodstvu pri določanju primernih ukrepov za obvladovanje tveganj
- Koordiniranje aktivnosti, povezanih z uvajanjem upravljanja s tveganji
- Vzdrževanje in razvoj sistema obvladovanja tveganj
- Podpora vzpostavitvi upravljanja s tveganji
- Priprava predloga strategije upravljanja s tveganji, ki jo potrdi uprava

### Nedovoljene vloge

- Določanje ravni sprejemljive stopnje tveganj
- Vzpostavitev in uvedba upravljanja s tveganji
- Zagotavljanje ustreznosti upravljanja s tveganji
- Sprejemanje ukrepov za obvladovanje tveganj
- Uresničevanje ukrepov za obvladovanje tveganj
- Odgovornost za upravljanje s tveganji



# Možnosti sodelovanja med prvo in tretjo linijo

**Collaboration Opportunities** -> Možnosti sodelovanja

**Advisory Audit Services** -> Svetovalne revizijski posli (upoštevajoč neodvisnost in GSNR 2024)

**Internal Audit as Observer** -> Notranja revizija kot opazovalec (npr. projekti v teku)

**Participation in Initiatives** -> Sodelovanje pri pobudah (npr. DORA, ESG)

**Timely Joint Warnings** -> Pravočasno skupno opozarjanje (na pomembne spremembe, grožnje, tveganja)- hiter odziv je ključ do uspeha

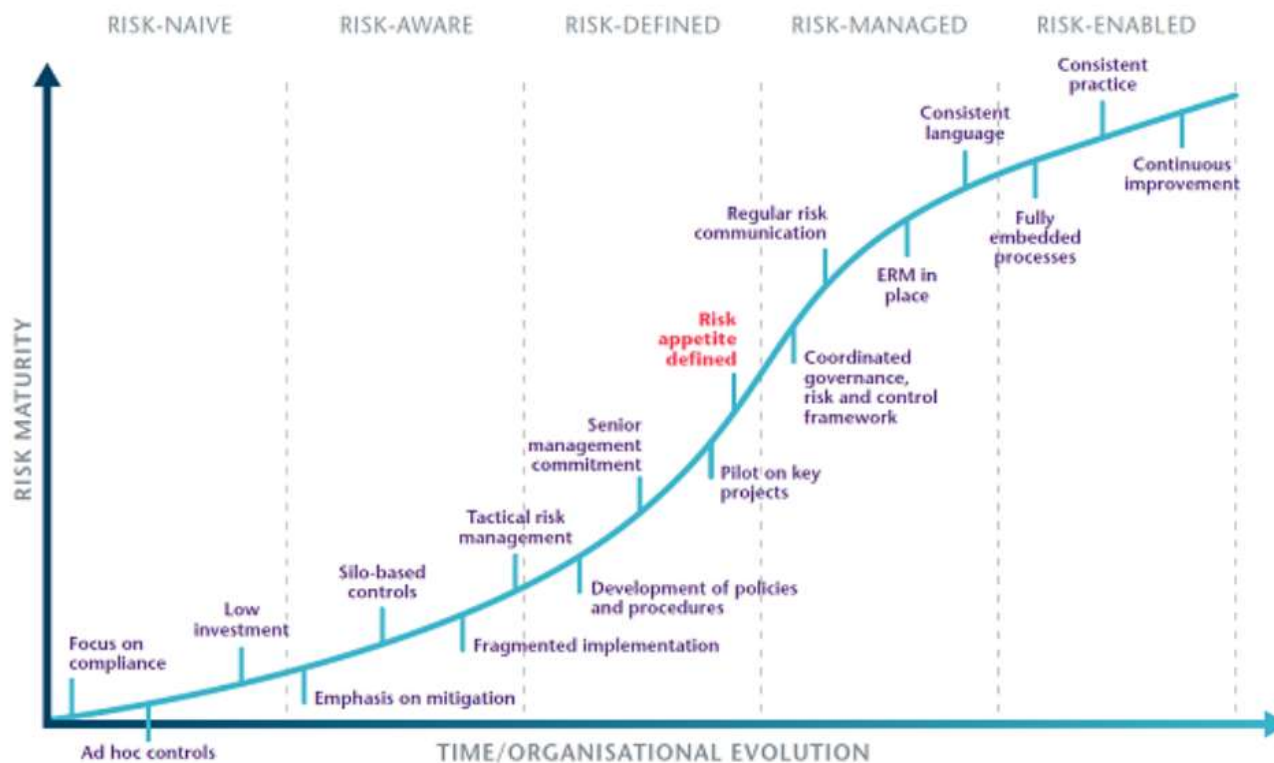
**Consulting on Business Process Improvements**-> Svetovanje pri prenovi poslovnih procesov (brez prevzemanja odgovornosti za končne odločitve- nepristranskost)



Vir slike: Ustvarjeno s pomočjo DALL·E orodja, OpenAI, 2024

# Možnosti sodelovanja med prvo in tretjo linijo

## Stopnja zrelosti organizacije pri obvladovanju tveganj



Vir: IIA, Consultancy Engagements

# Možnosti sodelovanja med prvo in tretjo linijo

---

## Svetovalni revizijski posli (GSNR 2024)



- Notranji revizor oblikuje predloge za izboljšave namesto priporočil (ki so obvezna).
- Možnost za utrditev kredibilnosti kot zaupanja vrednega svetovalca ("trusted advisor").
- Potrebno je obvladovati nasprotje interesa (kako revidirati področje, na katerem je revidiranec udejanjil naše predloge za izboljšave) in zagotoviti neodvisnost, objektivnost in nepristranskost.
- Pomemben del svetovanja je **usmerjetnost v prihodnost** (namesto v preteklost) **in dialog** (npr. v obliki posvetovanj) z vsemi deležniki glede različnih vidikov obravnavanega področja tako pred oblikovanjem predlogov za izboljšave kot kasneje, v fazi spremljanja njihovega uresničevanja .



# Možnosti sodelovanja med prvo in tretjo linijo

---

## Notranja revizija kot opazovalec pri projektih v teku



- Možnost podajanja (pravočasnih!) predlogov za obvladovanje tveganj, zagotavljanje ustrezne izvedbe analize tveganj / groženj in drugih zahtevanih formalnosti.
- Opozarjanje na morebitne pomanjkljivosti pri izvajanju projektov.
- Svetovanje glede identificiranja tveganj, posredovanje mnenj glede uresničljivosti in smiselnosti (posameznih delov) projekta ter ključnih kazalnikov uspešnosti.
- **Pomembno: zagotavljanje neodvisnosti; notranji revizor ne sme prevzeti vloge izvajalca / vodje projekta.**

# Možnosti sodelovanja med prvo in tretjo linijo

---

## Sodelovanje pri različnih iniciativah: DORA



- **Posledice hekerskega napada ne bo čutila samo prva linija ampak celotna organizacija!**
- Sodelovanje z IT strokovnjaki in pravniki glede optimalnega pristopa k uresničitvi regulative.
- Ozaveščanje glede pomembnosti poročanja o incidentih.
- Izmenjava informacij znotraj organizacije in z relevantnimi zunanjimi deležniki.
- Predlogi za izboljšanje okvira upravljanja s tveganji.
- Opozarjanje na pomembnost dopolnitve pogodb z zunanjimi partnerji in ozaveščanje glede njihovih obveznosti v povezavi z DORA.

# Možnosti sodelovanja med prvo in tretjo linijo

## Sodelovanje notranje revizije v javnem sektorju- primeri



Vir slike: Ustvarjeno s pomočjo DALL·E orodja, OpenAI, 2024

- Notranji revizorji lahko sodelujejo pri vzpostavitvi sistemov notranje kontrole v organizaciji, kjer npr. svetujejo, kako učinkovito vzpostaviti procese za obvladovanje finančnih tveganj in zagotoviti skladnost s predpisi.
- Pregledi postopkov javnih naročil in sodelovanje pri zagotavljanju skladnosti z Zakonom o javnih naročilih ter zakonodajo EU.
- Notranji revizorji kot opazovalci sodelujejo pri implementaciji novih informacijskih sistemov za npr. izvrševanje finančnih transakcij, kjer zagotavljajo neodvisen nadzor nad finančnim in operativnim tveganjem.
- Ko Računsko sodišče izda priporočila glede izboljšanja finančnega poslovanja določenega proračunskega uporabnika, notranji revizorji sodelujejo pri spremljavi izvršitve teh priporočil.

# Možnosti sodelovanja med prvo in tretjo linijo

---

## Skupno (hitro) opozarjanje na pomembne spremembe, grožnje, tveganja



- Hiter odziv na nenadne spremembe v okolju (npr. na novo zunanjo grožnjo) ali znotraj organizacije (npr. na incident).
- Dodana vrednost v hitrem predhodnem posvetovanju s strokovnimi službami (IT, Pravna služba, strokovnjaki druge linije – skladnost, upravljanje tveganj) brez čakanja na signal vodstva.
- S hitrim odzivom (npr. dopisom) lahko opozorimo na novo grožnjo ali povečanje tveganja; **pomembno je, da vključimo predlog ukrepanja.**
- Cilj ni le opozarjanje vodstva, temveč tudi podiranje silosov, signal prvi liniji, da je potrebno hitro odzivanje, ter dokazovanje, da smo notranji revizorji lahko kredibilen in zaupanja vreden svetovalec.

# Možnosti sodelovanja med prvo in tretjo linijo

---

## Povzetek



- Sodelovanje je možno in s strani vodstva tudi zaželeno.
- Cilj: dodajanje vrednosti (koristnost) organizaciji ob ohranjanju neodvisnosti, objektivnosti in nepristranskosti.
- Sodelovanje je možno v različnih oblikah, od klasičnih svetovalnih poslov, vloge opazovalca pri projektih in drugih hitrih oblik sodelovanja.
- Sodelovanje notranje revizije s prvo linijo prispeva k izpolnjevanju najnovejših globalnih standardov (GSNR 2024).
- Poudarek na dialogu in hitrem odzivanju!
- **Ob sodelovanju ne smemo pozabiti, da je naš osnovni namen vseeno neodvisno in nepristransko dajanje objektivnih zagotovil.**



# Vprašanja?

---



Hvala za vašo  
pozornost!