



Revizija - ogledalo vodstvu za varno poslovanje
Uroš Žust, CISA, CISM, CISSP, PMP, aPRIS

11. 6. 2025

Revizija kot ogledalo vodstvu

Revizija

- Je strateški instrument vodstva
- Namen je **osvetliti stanje varnosti in skladnosti** in opozoriti na morebitne vrzeli
- Je priložnost, da **vodstvo dobi nepristranski pogled** na stanje v organizaciji
- Omogoča, da **vodstvo razume stanje varnosti** z nove perspektive, **s poudarkom na tveganjih za poslovanje**
- Omogoča **boljše odločanje**, prioritizacijo ukrepov in prepoznavanje tveganj, ki bi jih sicer lahko spregledali

Vloga revizorja

- Ponudi realen vpogled v stanje, osvetli slepe pege in pomaga pri razumevanju dejanske zrelosti oziroma skladnosti organizacije



Ključne obveznosti vodstva po ZInfV-1 in NIS2

Glavnina odgovornosti je na vodstvu

- Zakonodaja postavlja vodstvo v središče odgovornosti za varnost
- Odgovornost se nanaša na fizične osebe v poslovodstvu
- Člen 20. ZInfV-1 (upravljanje) vodstvu nalaga:
 - **sprejemanje ustreznih ukrepov za obvladovanje tveganj** in **nadziranje** njihovega izvajanja
 - **izobraževanje** vodstva, zaposlenih in skrbnikov IK sistemov

Vloga revizorja

- Revizor lahko preveri:
 - Ali je poskrbljeno za ustrezno izobraževanje
 - Ali so obveznosti v praksi ustrezno razdeljene
 - Ali obstajajo jasni nadzorni mehanizmi
 - Ali poslovodstvo informacije dobi pravočasno



Kaj pomeni "ustrezna raven skladnosti" v praksi

Ukrepi sorazmerni s tveganji

- ZInfV-1 zahteva, da so ukrepi sorazmerni s tveganji (22. člen).
- Ni enotnega recepta za vse, **vsaka organizacija mora določiti, kaj je za njeno okolje dovolj**.
- Pomembno je, da so **odločitve dokumentirane**, razumne in **skladne z ocenjenimi tveganji**.
- Omogoča realno načrtovanje virov, izogib tveganju prekomernega ali nezadostnega ukrepanja, ter gradi transparentnost za nadzor.
- Raven skladnosti **mora temeljiti na utemeljitvah**, ne le na primerjavi z ostalimi ali občutkih.

Vloga revizorja

- Revizor pomaga preveriti sorazmernost ukrepov, razumevanje tveganj in dokumentiranje razlogov, ki utemeljujejo izbrane varnostne ukrepe.



Notranje in zunanje presoje kot priložnost, ne obremenitev

Redno izvajanje notranje presoje

- ZInfV-1 določa, da morajo zavezanci redno izvajati notranje presoje (25. člen).
- Presoja ni:
 - Iskanje krivca, temveč **priložnost za izboljšanje**
 - le administrativna zahteva, je orodje za **preverjanje, ali naši varnostni ukrepi v praksi delujejo**.
- Zunanja presoja doda k kredibilnosti ugotovitvam presoje.
- Redna presoja omogoča **pravočasno zaznavanje težav** in dokazuje regulatorjem, da se varnost obravnava resno.

Vloga revizorja

- Notranji ali zunanji revizor pomaga:
 - strukturirati presojo
 - identificirati sistemske težave
 - identificirati možne izboljšave.



Revizijske ugotovitve kot strateško orodje

Pregled stanja = Pametne odločitve

- Ugotovitve niso seznam napak, temveč pregled stanja, ki omogoča pametne odločitve.
- Strateško planiranje **okrepi varnostno kulturo** in pomaga usmeriti vire tja, kjer je učinek največji.
- Vodstvo pokaže, da **zna sprejemati korektivne ukrepe proaktivno** in ne šele pod regulatornim pritiskom.

Vloga revizorja

- Revizor oblikuje transparentno poročilo z izpostavljenimi poslovnimi posledicami in ne le tehničnimi ugotovitvami.
- Poročilo je priložnost za izboljšavo, odločitev sprejema poslovodstvo
- Omogoča primerljivost z ostalimi organizacijami in dobrimi praksami



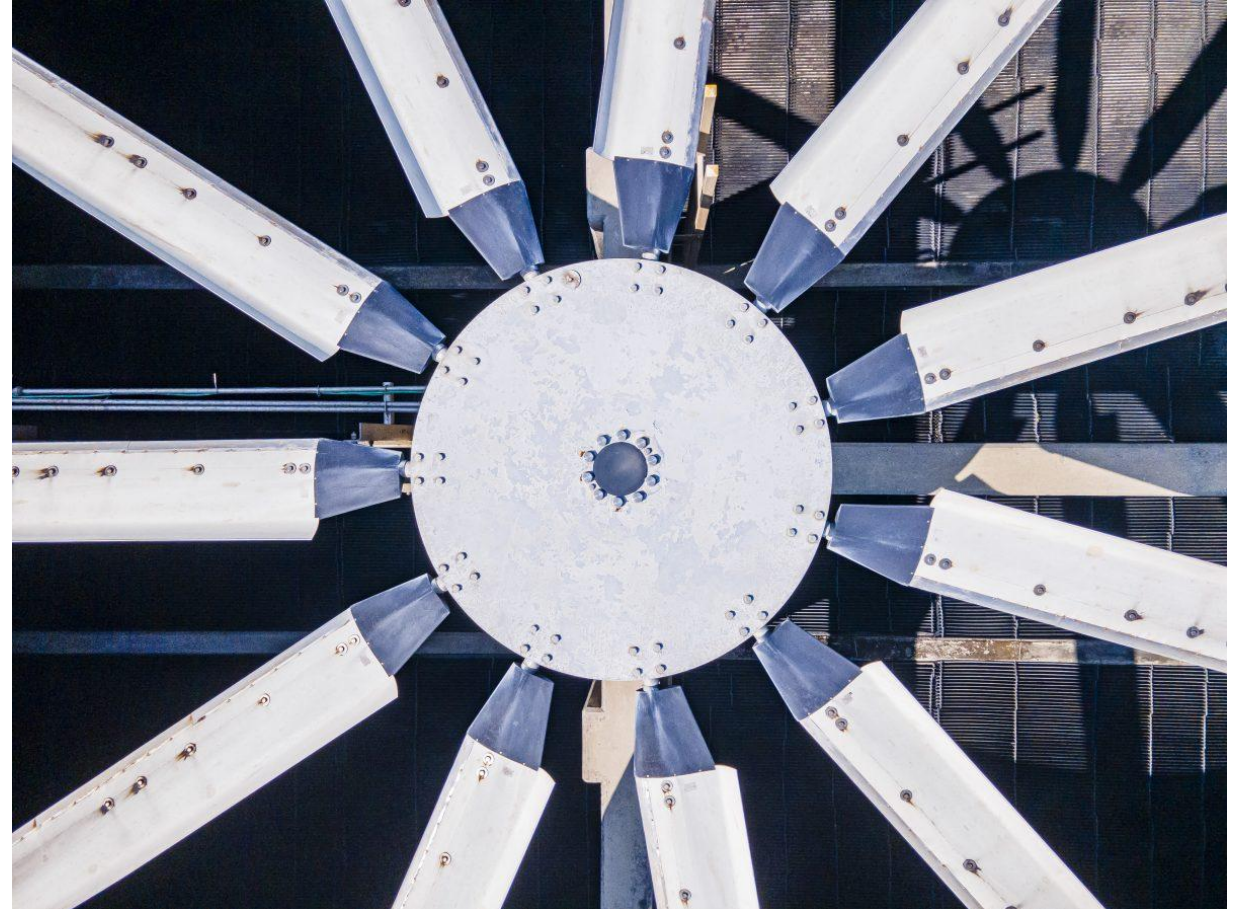
Ohranjanje skladnosti kot proces, ne dogodek

Skladnost ni enkratni projekt

- Skladnost je gibljiv cilj, ki lahko stagnira
- Le z rednim upravljanjem, spremljanjem sprememb v okolju, tehnologiji in poslovanju lahko **ohranjamo učinkovitost varnostnih ukrepov**.
- To omogoča **dolgoročno varnost, stabilnost** procesov in izogib kriznim situacijam, ki bi jih z rednim nadzorom lahko preprečili.

Vloga revizorja

- Revizor preveri ali je organizacija pripravljena na spremembe in pomaga z oceno skladnosti varnostnega okolja.



Prava vprašanja za vodstvo

Kaj, kako in zakaj?

- Dobra vprašanja vodijo do dobrih odločitev:
 - Katera **tveganja** ogrožajo našo dejavnost?
 - Kako jasno smo razmejili **odgovornosti**?
 - Ali razumemo posledice **incidentov**?
 - Ali ustrezno spremljamo in naslavljamo **spremembe**?
- Brez vprašanj se lahko znajdemo v coni lažne varnosti.
- Vodstvo lahko pokaže zrelost, obvladuje situacijo in si ne zatiska oči.

Vloga revizorja

- Pomaga razjasniti področja, kjer obstajajo napačne predpostavke ali nejasne odgovornosti.
- Pomaga oblikovati vprašanja, ki se jih mora spraševati poslovodstvo.



Povzetek

Revizija:

- Ponuja neodvisen vpogled in zagotovilo o ustreznosti poslovanja
- Prevaja tehnična tveganja v vplive na poslovanje
- Omogoča primerjanje z drugimi in z dobrimi praksami
- Omogoča preventivno zaznavo odstopanj (brez kazni) in možnih izboljšav
- Zmanjšuje izpostavljenost poslovodstva
- Utrjuje proces kvalitetnega upravljanja organizacije
- Koristi vsem aspektom organizacije (če to dovolijo)





Kontakt

Forvis Mazars

Forvis Mazars IT d.o.o.
Verovškova ulica 55A
1000 Ljubljana

www.forvismazars.com/si

Uroš Žust, CISA, CISM, CISSP, PMP, PRIS
Partner
uros.zust@forvismazars.com
041 395 386

Skupina Forvis Mazars Group SC je neodvisna članica Forvis Mazars Global, ene vodilnih globalnih mrež strokovnih storitev. Skupina Forvis Mazars Group, ki deluje kot mednarodno integrirano partnerstvo v več kot 100 državah in ozemljih, je specializirana za opravljanje revizijskih, davčnih in svetovalnih storitev. Partnerstvo temelji na strokovnem znanju in kulturnem razumevanju več kot 35.000 strokovnjakov po vsem svetu, ki nudijo strokovno podporo strankam vseh velikosti na vseh stopnjah njihovega razvoja.

Forvis Mazars v Sloveniji je del skupine Forvis Mazars Group SC.

© Forvis Mazars 2025.

Sledite nam

LinkedIn:

www.linkedin.com/company/ForvisMazars-Slovenia
www.linkedin.com/company/ForvisMazarsGroup

Twitter (X):

www.twitter.com/ForvisMazarsGroup

Facebook:

www.facebook.com/ForvisMazars.Slovenija
www.facebook.com/ForvisMazarsGroup

Instagram:

www.instagram.com/ForvisMazars.Slovenija
www.instagram.com/ForvisMazarsGroup

Več na www.forvismazars.com/si