



IIA MODEL TRI LINIJE

Ažuriranje modela Tri linije obrane

Sadržaj

UVOD	1
NAČELA MODELA TRI LINIJE.....	2
Načelo 1: Upravljanje	2
Načelo 2: Uloga upravljačkog tijela	2
Načelo 3: Uloga menadžmenta te prve i druge linije	3
Načelo 4: Uloga treće linije.....	3
Načelo 5: Neovisnost treće linije	3
Načelo 6: Stvaranje i očuvanje vrijednosti.....	3
KLJUČNE ULOGE U MODELU TRI LINIJE	5
Upravljačko tijelo.....	5
Menadžment.....	5
Uloge prve linije.....	5
Uloge druge linije	6
Eksterni pružatelji uvjerenja.....	6
ODNOSI IZMEĐU GLAVNIH SUDIONIKA	7
Između upravljačkog tijela i menadžmenta (uloge i prve i druge linije).....	7
Između menadžmenta (uloge i prve i druge linije) i interne revizije.....	7
Između interne revizije i upravljačkog tijela.....	8
Između svih uloga	8
PRIMJENA MODELA	9
Struktura, uloge, i odgovornosti	9
Nadzor i pružanje uvjerenja.....	9
Kordinacija i povezanost	10

UVOD

Organizacije su rezultat ljudskog poduhvata, djeluju u neizvjesnom, složenom, međusobno povezanom i nestabilnom svijetu. Često imaju više dionika s raznolikim, promjenljivim i ponekad konkurentnim interesima. Dionici povjeravaju nadgledanje organizacije upravljačkom tijelu koje, zauzvrat, sredstva i ovlasti za poduzimanje odgovarajućih aktivnosti, uključujući i upravljanje rizicima, delegira menadžmentu.

Iz tih razloga organizacijama su potrebne učinkovite strukture i procesi koji omogućuju ostvarenje ciljeva, istovremeno podržavajući snažno upravljanje i upravljanje rizicima. Budući da upravljačko tijelo prima izvještaje od menadžmenta o aktivnostima, rezultatima i prognozama, i upravljačko tijelo i menadžment oslanjaju se na internu reviziju radi pružanja neovisnih, objektivnih uvjerenja i savjeta o svim pitanjima te za promicanje i usmjeravanje inovacija i unapređenja. Upravljačko tijelo je u konačnici odgovorno za upravljanje, što se postiže postupcima i ponašanjem tijela upravljanja, kao i menadžmenta i interne revizije.

Model tri linije pomaže organizacijama da identificiraju strukture i procese koji najbolje pomažu u ostvarenju ciljeva i olakšavaju snažno upravljanje i upravljanje rizicima. Model se odnosi na sve organizacije i optimiziran je putem:

- Pristupa temeljenog na načelima i prilagođavanja Modela prema organizacijskim ciljevima i okolnostima u kojima organizacija djeluje.
- Usmjerenosti na doprinos koji upravljanje rizicima ima u ostvarenju ciljeva i stvaranju vrijednosti, kao i na pitanja „obrane“ i očuvanja stvorene vrijednosti.
- Jasnog razumijevanja uloga i odgovornosti prikazanih u Modelu i odnosa među njima.
- Mjera provedbe koje osiguravaju da su aktivnosti i ciljevi usklađeni s prioritarnim interesima dionika.

Ključni pojmovi

Organizacija – Organizirana skupina aktivnosti, resursa i ljudi koji rade na zajedničkim ciljevima.

Dionik (zainteresirana strana) – Grupe i pojedinci čije interese pomaže ili na njih utječe organizacija.

Upravljačko tijelo – Pojedinci koji su za uspjeh organizacije odgovorni zainteresiranim stranama (dionicima).

Menadžment – Pojedinci, timovi i prateće funkcije koji proizvode i/ili usluge pružaju klijentima organizacije.

Interna revizija – Pojedinci koji, djelujući neovisno od menadžmenta, pružaju uvjerenje i uvid u adekvatnost i efikasnost upravljanja i upravljanja rizicima (uključujući sustav internih kontrola).

Model tri linije – Model ranije poznat kao Tri linije obrane.

Interna kontrola – Proces osmišljeni kako bi pružili razumno uvjerenje u ostvarenje ciljeva.

NAČELA MODELA TRI LINIJE

Načelo 1: Upravljanje

Upravljanje organizacijom zahtijeva odgovarajuće strukture i procese koji omogućavaju:

- **Odgovornost** upravljačkog tijela prema dionicima za nadzor nad organizacijom kroz integritet, vodstvo i transparentnost.
- **Aktivnosti** (uključujući upravljanje rizicima) menadžmenta usmjerene ostvarenju ciljeva organizacije donošenjem odluka utemeljenih na analizi rizika uz primjenu odgovarajućih resursa.
- **Pružanje uvjerenja i savjetovanje** od strane neovisne funkcije interne revizije, jasno i samopouzdana, promocijom i usmjeravanjem kontinuiranog unapređenja kroz detaljno istraživanje i sveobuhvatno komuniciranje.

Ključni pojmovi

Donošenje odluka bazirano na rizicima

– Osmišljen proces koji uključuje analizu, planiranje, djelovanje, praćenje i preispitivanje i uzima u obzir potencijalne učinke neizvjesnosti na ciljeve.

Pružanje uvjerenja – Neovisno potvrđivanje i pružanje uvjerenja.

Načelo 2: Uloga upravljačkog tijela

Upravljačko tijelo osigurava:

- Postojanje odgovarajuće strukture i procesa za učinkovito upravljanje.
- Usklađenost ciljeva i aktivnosti organizacije sa prioritetima dionika.

Upravljačko tijelo:

- Delegira odgovornosti i osigurava resurse menadžmentu za ostvarenje ciljeva organizacije istovremeno osiguravajući usklađenost s pravnim, regulatornim i etičkim očekivanjima.
- Uspostavlja i nadgleda neovisnu, objektivnu i kompetentnu funkciju interne revizije kako bi se osigurala jasnoća i povjerenje u napredovanje ka ostvarenju ciljeva.

Načelo 3: Uloga menadžmenta te prve i druge linije

Odgovornost menadžmenta za ostvarenje ciljeva organizacije obuhvaća ulogu i prve i druge linije.¹ *Prva linija* izravno je povezana s isporukom proizvoda i/ili usluga klijentima organizacije i uključuje i prateće funkcije.² *Druga linija* pruža pomoć u upravljanju rizicima.

Prva i druga linija mogu biti isprepletene ili razdvojene. Neke uloge druge linije mogu biti dodijeljene specijalistima radi pružanja komplementarne stručnosti, podrške, praćenja ili kao izazov nositeljima uloga prve linije. Druga linija se može usredotočiti na specifične ciljeve upravljanja rizicima kao npr.: usklađenost sa zakonom, regulativom; prihvatljivo etičko ponašanje; interne kontrole; informacijsku i tehnološku sigurnost; održivost i osiguranje kvalitete. Alternativno, druga linija može imati širu odgovornost za upravljanje rizicima, kao što je sve-kompanijsko upravljanje rizicima (ERM). Ipak, odgovornost za upravljanje rizicima ostaje dijelom uloge prve linije i u obuhvatu menadžmenta.

Načelo 4: Uloga treće linije

Interna revizija pruža neovisno i objektivno uvjerenje i savjet o adekvatnosti i efikasnosti upravljanja i upravljanja rizicima.³ To postiže kompetentnom primjenom sustavnih i discipliniranih procesa, stručnošću i uvidom. O svojim nalazima obavještava menadžment i upravljačko tijelo radi promicanja i usmjeravanja kontinuiranog unapređenja. Pri tome može razmotriti pružena uvjerenja drugih internih i eksternih pružatelja usluga.

Načelo 5: Neovisnost treće linije

Neovisnost interne revizije presudna je za njenu objektivnost, autoritet i vjerodostojnost. Postiže se kroz: odgovornost prema upravljačkom tijelu; nesmetan pristup ljudima, resursima i podacima neophodnim za dovršenje aktivnosti; nepristranost ili nemiješanje u planiranje i obavljanje usluga interne revizije.

Načelo 6: Stvaranje i očuvanje vrijednosti

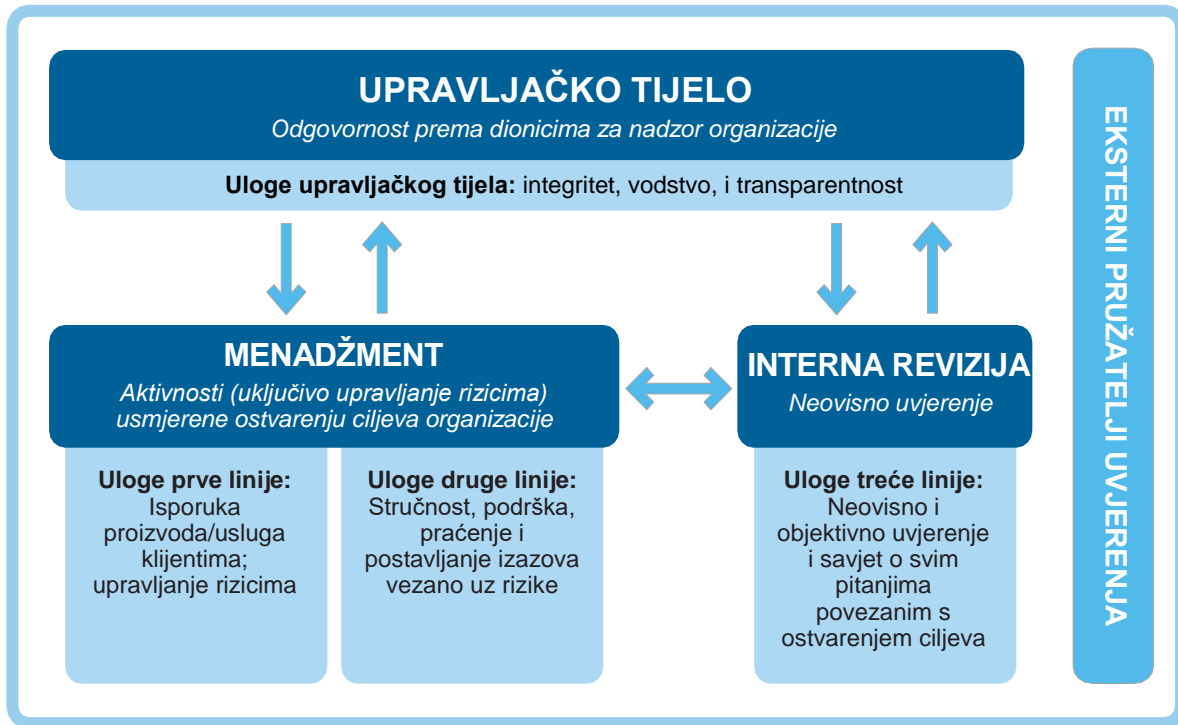
Zajedno, sve uloge doprinose stvaranju i zaštiti vrijednosti kada djeluju usklađeno, kako međusobno tako i s prioritetnim interesima dionika. Usklađivanje aktivnosti postiže se komunikacijom, suradnjom i zajedničkim djelovanjem. To osigurava pouzdanost, sveobuhvatnost i transparentnost informacija potrebnih za donošenje odluka temeljenih na rizicima.

1. Pojmovi "prva linija," "druga linija," i "treća linija" preuzeti su iz originalnog Modela u cilju očuvanja prepoznatljivosti. Ipak, "linije" nisu namijenjene označavanju strukturnih elemenata već korisnom razlikovanju uloga. Logično, uloge upravljačkog tijela također predstavljaju "liniju", ali ovo označavanje nije usvojeno kako bi se izbjegla zabuna. Numeriranje (prva, druga, treća) ne treba podrazumijevati kao set uzastopnih operacija. Naprotiv, sve uloge djeluju istodobno.

2. Neki smatraju da su uloge pratećih funkcija (kao kadrovskih poslova, administracije ili slično) uloge druge linije. Radi jasnoće, Model tri linije podrazumijeva da *prva linija* uključuje aktivnosti i "prednjeg ureda" i "stražnjeg ureda", dok *druga linija* uključuje one komplementarne aktivnosti usmjerene na pitanja povezana s rizicima.

3. Neke organizacije prepoznaju i dodatne uloge *treće linije*, kao što su nadzor, inspekcija, istraga, procjena, sanacija, koje mogu biti dijelom funkcije interne revizije ili djelovati odvojeno.

IIA - Model tri linije



KEY: ↑ Odgovornost, izvještavanje ↓ Delegiranje, usmjeravanje, resursi, nadzor ↔ Usklađivanje, komunikacija, koordinacija, zajedničko djelovanje

KLJUČNE ULOGE U MODELU TRI LINIJE

Organizacije se značajno razlikuju u raspodjeli odgovornosti. Međutim, slijedeće, visoko pozicionirane, uloge, naglašavaju načela Modela tri linije:

Upravljačko tijelo

- Prihvaća odgovornost prema dionicima za nadzor nad organizacijom.
- Sudjeluje s dionicima u cilju praćenja njihovih interesa i transparentne komunikacije ostvarenja ciljeva organizacija.
- Njeguje kulturu koja promiče etičko ponašanje i odgovornost.
- Uspostavlja strukture i procese upravljanja, uključujući pomoćne odbore, prema potrebi.
- Delegira odgovornosti i osigurava resurse menadžmentu za ostvarenje ciljeva organizacije.
- Određuje organizacijski apetit rizika te nadzire upravljanje rizicima (uključujući interne kontrole).
- Nadzire usklađenost s pravnim, regulatornim i etičkim očekivanjima.
- Uspostavlja i nadzire neovisnu, objektivnu i kompetentnu funkciju interne revizije.

Menadžment

Uloge prve linije

- Vodi i usmjerava aktivnosti (uključujući upravljanje rizicima) te korištenje resursa za ostvarenje ciljeva organizacije.
- Održava stalan dijalog s upravljačkim tijelom i izvještava o: planiranim, stvarnim i očekivanim rezultatima povezanim s ciljevima organizacije; i o rizicima.
- Uspostavlja i održava odgovarajuće strukture i procese za upravljanje operacijama i rizicima (uključivo interne kontrole).
- Osigurava usklađenost s pravnim, regulatornim i etičkim očekivanjima.

Uloge druge linije

- Pruža komplementarnu stručnost, podršku, praćenje te postavlja izazove vezane uz upravljanje rizicima, uključujući:
 - Razvoj, uvođenje, i kontinuirano unapređenje upravljanja rizicima (uključujući interne kontrole) u procesima, sistemima i organizaciji.
 - Ostvarenje ciljeva upravljanja rizicima kao što su: usklađenost sa zakonodavnim i regulatornim zahtjevima te prihvatljivim etičkim ponašanjem; interne kontrole; informacijska i tehnološka sigurnost; održivost; i osiguranje kvalitete.
- Pruža analizu i izvještava o adekvatnosti i učinkovitosti upravljanja rizicima (uključujući interne kontrole).

Interna revizija

- Primarno odgovara upravljačkom tijelu i neovisna je od menadžerskih odgovornosti.
- Pruža neovisno i objektivno uvjerenje i savjet menadžmentu i upravljačkom tijelu o adekvatnosti i učinkovitosti upravljanja i upravljanja rizicima (uključujući interne kontrole), podržavajući ostvarenje organizacijskih ciljeva te promovira i usmjerava kontinuirano unapređenje.
- Izvještava upravljačko tijelo o ograničenjima neovisnosti i objektivnosti te provodi mjere zaštite prema potrebi.

Eksterni pružatelji uvjerenja

- Pružaju dodatno uvjerenje sa svrhom:
 - Udovoljavanja zakonodavnim i regulatornim očekivanjima u cilju zaštite interesa dionika.
 - Udovoljavanja zahtjeva menadžmenta i upravljačkog tijela za nadopunom internih izvora pružanja uvjerenja.

ODNOSI IZMEĐU GLAVNIH SUDIONIKA

Između upravljačkog tijela i menadžmenta (uloge i prve i druge linije)

Upravljačko tijelo uobičajeno određuje smjer organizacije definirajući viziju, misiju, vrijednosti i apetit rizika. Delegira odgovornost za ostvarenje ciljeva organizacije menadžmentu, zajedno s potrebnim resursima. Upravljačko tijelo prima izvještaje menadžmenta o planiranim, stvarnim i očekivanim rezultatima, kao i izvještaje o rizicima i upravljanju rizicima.

Ključni pojam

Glavni izvršni direktor (CEO) – Najviše rangirani pojedinac u organizaciji s operativnim odgovornostima.

Organizacije se razlikuju u stupnju preklapanja ili razdvajanja uloga upravljačkog tijela i menadžmenta. Upravljačko tijelo može biti, više ili manje, uključeno u strateška ili operativna pitanja. Ili upravljačko tijelo ili menadžment mogu imati vodeću ulogu u definiranju strateškog plana, ili to može biti dijeljena aktivnost. U nekim pravnim sustavima, glavni izvršni direktor (CEO) može biti član upravljačkog tijela, čak mu može i predsjedati. U svakom slučaju, nužna je efikasna komunikacija između menadžmenta i upravljačkog tijela. Glavni izvršni direktor obično je centralna točka komunikacije, ali i ostali članovi višeg menadžmenta mogu ostvarivati čestu interakciju sa upravljačkim tijelom. Organizacije mogu željeti, ili njihovi regulatori zahtijevati, postojanje voditelja druge linije kao što su glavni direktor za rizike (CRO) ili glavni direktor za usklađenost poslovanja (CCO) s direktnom linijom izvještavanja prema upravljačkom tijelu. To je u potpunosti u skladu s načelima Modela tri linije.

Između menadžmenta (uloge i prve i druge linije) i interne revizije

Neovisnost interne revizije od menadžmenta osigurava da interna revizija može bez ograničenja i predrasuda planirati i provoditi svoje aktivnosti, koristeći neograničeni pristup ljudima, resursima i informacijama prema potrebi. Odgovara direktno upravljačkom tijelu. Ipak, neovisnost ne podrazumijeva izoliranost. Mora postojati redovna interakcija između interne revizije i menadžmenta kako bi se osiguralo da su aktivnosti interne revizije relevantne i usklađene sa strateškim i operativnim potrebama organizacije. Kroz svoje aktivnosti interna revizija unapređuje znanje i razumijevanje organizacije, što doprinosi pružanju uvjerenja i savjeta koje daje kao savjetnik od povjerenja i strateški partner. Postoji potreba za suradnjom i komunikacijom između menadžmenta, uloga i prve i druge linije, i interne revizije kako bi se izbjegla nepotrebna dupliciranja, preklapanja ili praznine.

Između interne revizije i upravljačkog tijela

Interna revizija je odgovorna upravljačkom tijelu, a često i opisana kao “oči i uši” upravljačkog tijela.

Upravljačko tijelo je odgovorno za nadzor interne revizije što zahtijeva: osiguranje uspostavljanja neovisne interne revizije, uključujući zapošljavanje i otkazivanje rada glavnom revizoru (CAE); ulogu funkcionalne/primarne linije izvještavanja glavnog revizora⁴; odobravanje i osiguranje resursa revizijskog plana; primanje i razmatranje izvještaja glavnog revizora; osiguranje slobodnog pristupa glavnog revizora upravljačkom tijelu, uključujući privatne sastanke bez prisustva menadžmenta.

Ključni pojam

Glavni revizor (CAE) – Najviše rangirani pojedinac u organizaciji s odgovornostima za usluge interne revizije, često poznat kao voditelj interne revizije ili pod sličnim nazivima.

Između svih uloga

Upravljačko tijelo, menadžment i interna revizija imaju svoje posebne odgovornosti, ali sve aktivnosti trebaju biti usklađene s ciljevima organizacije. Osnovica uspješne povezanosti je redovna i učinkovita koordinacija, suradnja i komunikacija.

4. Administrativno, glavni revizor može odgovarati odgovarajućem višem nivou menadžmenta.

PRIMJENA MODELA

Struktura, uloge, i odgovornosti

Model tri linije je najučinkovitiji kada je prilagođen i sukladan ciljevima i okolnostima organizacije. Menadžment i upravljačko tijelo određuju način na koji je organizacija strukturirana i kako su dodijeljene uloge. Upravljačko tijelo može osnovati odbore koji će dodatno nadzirati specifična područja iz djelokruga odgovornosti upravljačkog tijela, kao što su revizija, rizici, financije, planiranje ili nagrađivanje. U okviru menadžmenta vjerojatno će postojati funkcionalna i hijerarhijska podjela kao i sve veća tendencija ka specijalizaciji kako organizacija raste u veličini i složenosti.

Funkcije, timovi, čak i pojedinci, mogu imati odgovornosti povezane s ulogama prve i druge linije. Međutim, smjer i nadzor druge linije može biti dizajniran na način da osigurava neovisnost u odnosu na prvu liniju – čak i u odnosu na najviše nivoe menadžmenta – uspostavljanjem primarne odgovornosti i linija izvještavanja prema upravljačkom tijelu. Model tri linije dozvoljava da broj linija izvještavanja između menadžmenta i upravljačkog tijela bude velik koliko god je potrebno. U nekim organizacijama, ponajprije financijskim institucijama, postoji statutarna obveza takvih aranžmana kako bi se osigurao dovoljan stupanj neovisnosti. Čak i u tim situacijama, menadžment prve linije ostaje odgovoran za upravljanje rizicima.

Uloge druge linije mogu uključivati nadgledanje, savjetovanje, usmjeravanje, testiranje, analizu i izvještavanje o svim pitanjima povezanim s upravljanjem rizicima. U mjeri u kojoj to pruža podršku i preispitivanje uloga prve linije te su sastavni dio odluka i aktivnosti menadžmenta, uloge druge linije su dio odgovornosti menadžmenta i nikada neće u potpunosti biti neovisne od menadžmenta, bez obzira na linije izvještavanja i odgovornosti.

Osnovna karakteristika treće linije je neovisnost od menadžmenta. Načela Modela tri linije opisuju važnost i prirodu neovisnosti interne revizije, postavljaju internu reviziju odvojeno od ostalih funkcija i uspostavljaju jedinstvenu vrijednost njenog pružanja uvjerenja i savjeta. Neovisnost interne revizije osigurana je na način da interna revizija ne donosi odluke ili poduzima aktivnosti iz okvira odgovornosti menadžmenta (uključujući upravljanje rizicima) te odbijanjem pružanja uvjerenja o aktivnostima za koje interna revizija ima trenutne ili nedavne odgovornosti. Na primjer, u nekim organizacijama, glavni revizor ima odgovornosti za donošenje odluka za aktivnosti sličnih kompetencija, kao usklađenost poslovanja ili sve-kompanijsko upravljanje rizicima (ERM). U takvim okolnostima interna revizija nije neovisna od tih aktivnosti ili njihovih rezultata, te stoga, kada upravljačko tijelo traži neovisno i objektivno uvjerenje i savjet u odnosu na ta područja, neophodno je njihovo pružanje od strane kvalificirane, treće strane.

Nadzor i pružanje uvjerenja

Upravljačko tijelo oslanja se na izvještaje menadžmenta (uključujući izvještaje prve i druge linije), interne revizije i drugih, sa svrhom provođenja nadzora i ostvarenja ciljeva, za što odgovara dionicima. Menadžment pruža uvjerenje (često nazvano i potvrđivanjem) o planiranim, stvarnim i predviđenim rezultatima, rizicima,

upravljanju rizicima, koristeći izravno iskustvo i stručnost. Oni s ulogom druge linije pružaju dodatno uvjerenje o pitanjima povezanim s rizicima. Zbog svoje neovisnosti od menadžmenta, uvjerenje koje pruža interna revizija nosi najveći stupanj objektivnosti i povjerenja promatrano u odnosu na prvu i drugu liniju, bez obzira na linije izvještavanja. Dodatno uvjerenje može se pribaviti od eksternih pružatelja uvjerenja.

Koordinacija i povezanost

Učinkovito upravljanje zahtijeva odgovarajuću raspodjelu odgovornosti kao i čvrstu povezanost aktivnosti kroz koordinaciju, suradnju i komunikaciju. Upravljačko tijelo, kroz internu reviziju, traži potvrdu da su upravljačke strukture i procesi odgovarajuće dizajnirani te da djeluju kako je zamišljeno.

O IIA

Institut internih revizora (IIA) je, u profesiji interne revizije, najšire priznati promicatelj, obrazovna institucija te tvorac standarda, smjernica i certificiranja. Osnovan 1941, IIA danas okuplja više od 200.000 članova u više od 170 zemalja i zemljopisnih područja. Sjedište Instituta je u Lake Mary, Florida, USA. Za više informacija posjetite www.globaliia.org.

Odricanje od odgovornosti

IIA objavljuje ovaj dokument u informativne i obrazovne svrhe. Namjera ovog dokumenta nije da pruži konačne odgovore na specifična pitanja te se kao takav treba koristiti samo kao vodič za pojedinu temu. IIA preporuča da se za pojedina specifična pitanja potraži savjet neovisnog stručnjaka. IIA ne preuzima odgovornost u slučaju oslanjana samo na stavove iznesene u ovom dokumentu.

Autorska prava

© 2020 od strane The Institute of Internal Auditors, Inc. Sva prava pridržana. Za dozvolu reproduciranja molimo obratite se na copyright@theiia.org.

Distribucija hrvatskih prilagodbi ili prijevoda može se obavljati samo uz prethodno odobrenje Hrvatskog instituta internih revizora (HIIR).

Srpanj 2020



Global

Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 149
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101
www.globaliia.org