



IIAjev MODEL TREH LINIJ

Posodobitev IIA modela Tri obrambne linije

Kazalo vsebine

Uvod.....	1
Načela modela treh linij	2
Načelo 1: Upravljanje	2
Načelo 2: Vloge upravljalnega organa.....	2
Načelo 3: Vloge vodstva ter prve in druge linije.....	3
Načelo 4: Vloge tretje linije.....	3
Načelo 5: Neodvisnost tretje linije	3
Načelo 6: Ustvarjanje in zaščita vrednosti	3
Ključne vloge modela treh linij	5
Upravljalni organ	5
Vodstvo	5
Notranja revizija.....	6
Zunanji ponudniki zagotovil	6
Razmerja med osrednjimi vlogami	7
Med upravljalnim organom in vodstvom (vloge tako prve kot druge linije).....	7
Med vodstvom (vloge tako prve kot druge linije) in notranjo revizijo	7
Med notranjo revizijo in upravljalnim organom.....	8
Med vsemi vlogami	8
Uporaba modela.....	9
Strukture, vloge in odgovornosti	9
Nadzor in zagotovila.....	10
Koordiacija in usklajevanje	10

UVOD

Organizacije so delo ljudi, ki delujejo v čedalje bolj negotovem, zapletenem, medsebojno povezanem in nestanovitnem svetu. Pogosto imajo več deležnikov z različnimi, spremenljivimi in včasih nasprotnimi interesi. Deležniki zaupajo nadzor organizacije upravljalnemu organu, ki posledično delegira vire in pooblastila vodstvu, da lahko to sprejema ustrezne ukrepe, med drugim za obvladovanje tveganj.

Zaradi vseh teh in drugih razlogov organizacije potrebujejo učinkovit ustroj in postopke, ki omogočajo doseganje ciljev in hkrati podpirajo močno upravljanje in obvladovanje tveganj. Ko upravljalni organ prejema poročila vodstva o dejavnostih, rezultatih in napovedih, se tako upravljalni organ kot vodstvo zanašata, da bo notranja revizija podala neodvisno in objektivno zagotovilo in svetovanje o vseh zadevah ter da bo spodbujala in podpirala inovacije in izboljšave. Upravljalni organ nosi končno odgovornost za upravljanje, kar doseže z ukrepi in ravnanjem upravljalnega organa in tudi vodstva ter notranje revizije.

S pomočjo Modela treh linij lahko organizacije določijo strukture in procese, ki najbolj pomagajo pri doseganju ciljev in hkrati podpirajo močno upravljanje in obvladovanje tveganj. Model velja za vse organizacije in je optimiziran:

- Z uporabo pristopa, ki temelji na načelih, in uporabo modela, ki se sklada z organizacijskimi cilji in okoliščinami.
- S pozornostjo na prispevek obvladovanja tveganj k doseganju ciljev in ustvarjanju dodane vrednosti, kot tudi »obrambo« in zaščito vrednosti.
- Z jasnim razumevanjem vlog in odgovornosti, predstavljenih v modelu, ter njihovih medsebojnih odnosov.
- Z izvajanjem ukrepov za zagotovitev usklajenosti aktivnosti in ciljev s prednostnimi interesi deležnikov.

Ključni pojmi

Organizacija – Organizirana skupina dejavnosti, virov in ljudi, ki delujejo s skupnim ciljem.

Deležniki – Tiste skupine in posamezniki, katerih interesom organizacija služi ali nanje vpliva.

Upravljalni organ – Tisti posamezniki, ki deležnikom odgovarjajo za uspešnost organizacije.

Vodstvo – Posamezniki, ekipe in podporne funkcije, ki so določeni za zagotavljanje izdelkov in/ali storitev strankam organizacije.

Notranja revizija – Posamezniki, ki delujejo neodvisno od vodstva in dajejo zagotovila in vpogled v ustreznost in učinkovitost upravljanja ter obvladovanja tveganj (vključno z notranjim nadzorom).

Model treh linij – Model, doslej znan kot Tri obrambne linije.

Notranji nadzor – Proces, oblikovan za dajanje razumnega zaupanja glede doseganja ciljev.

NAČELA MODELA TREH LINIJ

Načelo 1: Upravljanje

Za **upravljanje organizacije** so potrebne ustrezne strukture in procesi, ki omogočajo:

- **Odgovornost** upravljalnega organa do deležnikov za nadzor organizacije z neporočenostjo, vodenjem in preglednostjo.
- **Ukrepi** (vključno z obvladovanjem tveganj), ki jih izvaja vodstvo, za doseganje ciljev organizacije s sprejemanjem odločitev na podlagi tveganj in z uporabo virov.
- **Zagotovilo in svetovanje** neodvisne notranje revizije za zagotavljanje jasnosti in zaupanja ter za spodbujanje in omogočanje nenehnega izboljševanja prek temeljitega poizvedovanja in pronicljive komunikacije.

Ključni pojmi

Sprejemanje odločitev na podlagi tveganj – Premišljen proces, ki obsega analizo, načrtovanje, izvajanje, spremljanje in oceno ter upošteva vpliv negotovosti na cilje.

Zagotovilo – Neodvisna potrditev in zaupanje.

Načelo 2: Vloge upravljalnega organa

Upravljalni organ zagotavlja:

- vzpostavitve ustreznih struktur in procesov za uspešno upravljanje.
- da so organizacijski cilji in dejavnosti usklajeni s prednostnimi interesi deležnikov.

Upravljalni organ:

- delegira odgovornost in zagotavlja vire vodstvu za doseganje ciljev organizacije ter hkrati zagotavlja doseganje pravnih, regulatornih in etičnih pričakovanj.
- vzpostavlja in nadzira neodvisno, objektivno in kompetentno funkcijo notranje revizije, ki zagotavlja jasnost in zaupanje glede napredka pri doseganju ciljev.

Načelo 3: Vloge vodstva ter prve in druge linije

Odgovornost vodstva za doseganje organizacijskih ciljev obsega vloge tako prve kot druge linije.¹ *Vloge prve linije* so najbolj neposredno usklajene z zagotavljanjem izdelkov in/ali storitev strankam organizacije ter obsegajo vloge podpornih funkcij². *Vloge druge linije* zagotavljajo pomoč pri obvladovanju tveganj.

Vloge prve in druge linije so lahko medsebojno prepletene ali ločene. Nekatere vloge druge linije so lahko dodeljene specialistom, ki zagotavljajo dopolnilna strokovna mnenja, podporo, spremljanje in izzive vlogam prve linije. Vloge druge linije so lahko usmerjene k specifičnim ciljem obvladovanja tveganj, kot so: skladnost poslovanja z zakonodajo, predpisi in sprejemljiva etična ravnanja, notranji nadzor; informacijska varnost, trajnost; in zagotavljanje kakovosti. Lahko pa ima druga linija širšo odgovornost za obvladovanje tveganj, npr. celovito obvladovanje tveganj (ERM). Kljub temu odgovornost za obvladovanje tveganj ostaja del vlog prve linije in pripada vodstvu.

Načelo 4: Vloge tretje linije

Notranja revizija zagotavlja neodvisna in objektivna zagotovila ter svetuje glede ustreznosti in uspešnosti upravljanja ter obvladovanja tveganj.³ To dosega z ustreznim izvajanjem sistematičnih in discipliniranih procesov, podajanjem strokovnih mnenj in z vpogledi v delovanje. O svojih ugotovitvah poroča vodstvu in upravljalnemu organu, s čimer spodbuja in omogoča nenehne izboljšave. Pri tem si lahko pomaga z zagotovili drugih notranjih in zunanjih dajalcev zagotovil.

Načelo 5: Neodvisnost tretje linije

Neodvisnost notranje revizije od odgovornosti za vodenje je ključna za njeno objektivnost, avtoriteto in verodostojnost. To se vzpostavi prek: odgovornosti upravljalnemu organu, neomejenega dostopa do ljudi, virov in podatkov, potrebnih za dokončanje dela, ter zaradi svoje neodvisnosti s svobodo pri načrtovanju in izvajanju revizijskih storitev, brez vmešavanja in drugih vplivov.

Načelo 6: Ustvarjanje in zaščita vrednosti

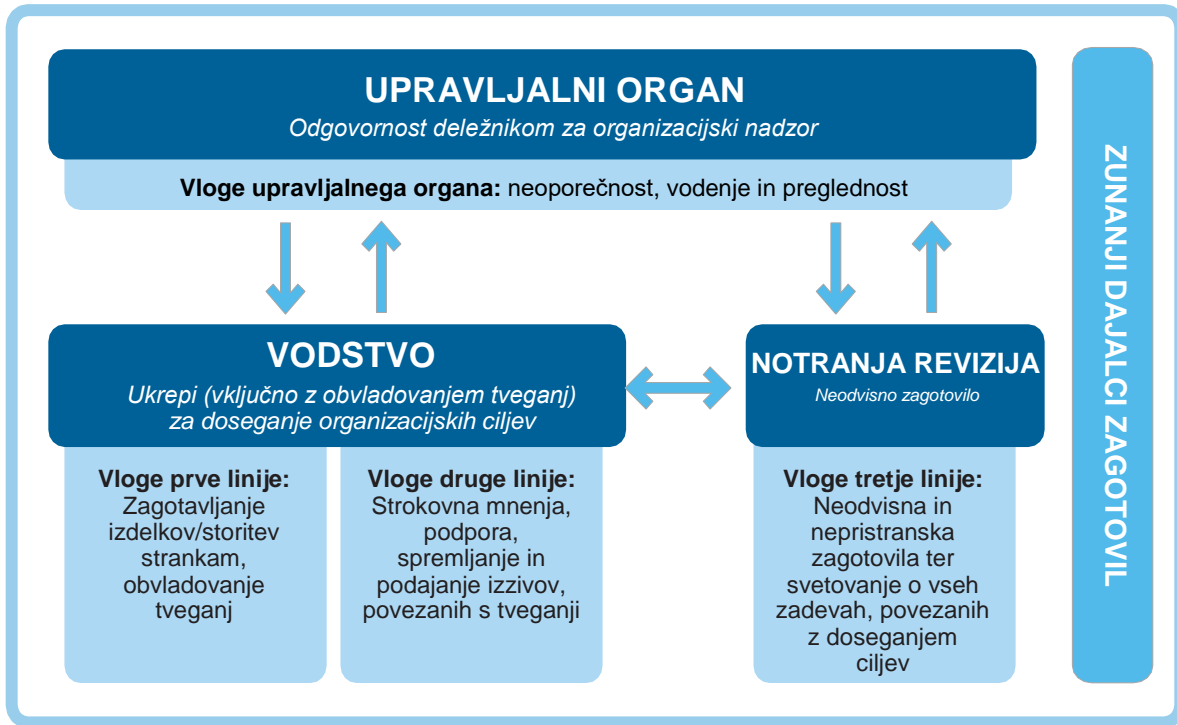
Ko so vse vloge med seboj usklajene in skupaj vzajemno sodelujejo, pomagajo ustvarjati in zaščititi vrednost, ki prispeva k prednostnim interesom deležnikov. Dejavnosti se uskladijo prek komunikacije in sodelovanja. Tako je zagotovljena zanesljivost, skladnost in preglednost informacij, potrebnih za sprejemanje odločitev na podlagi tveganj.

1. Izrazi »prva linija«, »druga linija« in »tretja linija« se uporabljajo še iz prvotnega modela zaradi uveljavljenosti. Vendar »linije« ne pomenijo strukturnih elementov, temveč koristno diferenciacijo vlog. V logičnem smislu tudi upravljalni organ predstavlja »linijo«, vendar tovrstnega poimenovanja ne uporabljamo zaradi izogibanja zmešnjavi. Oštevilčenja (prva, druga, tretja) ne gre razumeti kot vrstnega reda delovanja. Vse vloge namreč delujejo sočasno.

2. Nekateri štejejo vloge podpornih funkcij (npr. HR, administrativne storitve in storitve vzdrževanja stavb) za vloge druge linije. Naj pojasnimo, da se v Modelu treh linij med *vloge prve linije* štejejo tako dejavnosti, povezane s strankami, kot zaledne službe, medtem ko *vloge druge linije* sestavljajo dopolnilne dejavnosti, ki se ukvarjajo z zadevami, povezanimi s tveganji.

3. V nekaterih organizacijah so določene tudi druge vloge tretje linije, npr. nadzor nad delovanjem, inšpekcija, preiskovanje, ocenjevanje in izboljšave, kar je lahko del funkcije notranje revizije oziroma se izvaja ločeno.

Model IIA treh linij



LEGENDA:

↑ Odgovornost, poročanje

↓ Delegiranje, usmerjanje, viri, nadzor

↔ Usklajevanje, koordinacija komunikacija, sodelovanje

KLJUČNE VLOGE MODELA TREH LINIJ

Organizacije se zelo razlikujejo glede porazdelitve odgovornosti. Vendar so naslednje vloge visokih ravni namenjene poudarjanju načel Modela treh linij.

Upravljalni organ

- v odnosu do deležnikov sprejema odgovornost za nadzor nad organizacijo.
- Sodeluje z deležniki pri spremljanju njihovih interesov in transparentno komunicira o doseganju ciljev.
- Goji kulturo spodbujanja etičnega ravnanja in odgovornosti.
- Vzpostavlja strukture in procese upravljanja, vključno s pomožnimi odbori, če je potrebno.
- Delegira odgovornosti in zagotavlja vire vodstvu za doseganje ciljev organizacije.
- Določa nagnjenost organizacije k prevzemanju tveganj in izvaja nadzor nad obvladovanjem tveganj (vključno z notranjim nadzorom).
- Izvaja nadzor nad skladnostjo s pravnimi, regulatornimi in etičnimi pričakovanji.
- Vzpostavlja in nadzira neodvisno, objektivno in kompetentno funkcijo notranje revizije.

Vodstvo

Vloge prve linije

- Vodi in usmerja delovanje (vključno z obvladovanjem tveganj) in uporabo virov za doseganje ciljev organizacije.
 - Vodi stalen dialog z upravljalnim organom in poroča o: načrtovanih, dejanskih in pričakovanih rezultatih, povezanih s cilji organizacije, ter tveganjih.
 - Vzpostavlja in vzdržuje ustrezne strukture in procese za vodenje poslovanja in obvladovanje tveganj (vključno z notranjim nadzorom).
 - Zagotavlja skladnost s pravnimi, regulatornimi in etičnimi pričakovanji.
-

Vloge druge linije

- Zagotavljajo dopolnilna strokovna mnenja, podporo, spremljanje in dajejo izzive, povezane z obvladovanjem tveganj, kar vključuje tudi:
 - razvoj, izvajanje in nenehno izboljševanje praks obvladovanja tveganj (vključno z notranjim nadzorom) na ravni procesov, sistemov in organizacije kot celote.
 - doseganje ciljev obvladovanja tveganj, kot so: skladnost poslovanja z zakonodajo, predpisi in sprejemljivo etično ravnanje; notranji nadzor; informacijska in tehnološka varnost; trajnost; in zagotavljanje kakovosti.
- Zagotavljajo analizo in poročila o ustreznosti in uspešnosti obvladovanja tveganj (vključno z notranjim nadzorom).

Notranja revizija

- Ohranja primarno odgovornost do upravljalnega organa in neodvisnost od odgovornosti vodstva.
- Izdaja neodvisna in objektivna zagotovila ter svetuje vodstvu in upravljalnemu organu glede ustreznosti in uspešnosti upravljanja ter obvladovanja tveganj (vključno z notranjim nadzorom), s čimer podpira doseganje organizacijskih ciljev ter spodbuja in omogoča nenehne izboljšave.
- Upravljalnemu organu poroča o oslABLjeni neodvisnosti in nepristranskosti ter izvaja vse potrebne ukrepe.

Zunanji ponudniki zagotovil

- Zagotavljajo dodatna zagotovila z namenom:
 - Izpolnjevanja zakonskih in regulatornih pričakovanj, ki so namenjena zaščiti interesov deležnikov.
 - Izpolnjevanja zahtev vodstva in upravljalnega organa, s čimer se dopolnjuje notranje vire zagotovil.

RAZMERJA MED OSREDNJI VLOGAMI

Med upravljalnim organom in vodstvom (vloge tako prve kot druge linije)

Upravljalni organ običajno določi usmeritev organizacije z opredelitvijo vizije, poslanstva, vrednot in nagnjenosti organizacije k prevzemanju tveganja. Nato pristojnosti za doseganje ciljev organizacije delegira vodstvu, skupaj s potrebnimi viri. Upravljalnemu organu vodstvo pošilja poročila o načrtovanih, dejanskih in pričakovanih rezultatih ter poročila o tveganjih in njihovem obvladovanju.

Ključni pojem

Izvršni direktor (CEO) – Posameznik na najvišjem položaju v organizaciji, ki nosi odgovornost za poslovanje.

V organizacijah se vloge upravljalnega organa in vodstva različno prekrivajo oziroma ločijo. Upravljalni organ je lahko bolj ali manj neposredno vpleten v strateške in operativne zadeve. Pri razvoju strateškega načrta ima lahko vodilno vlogo bodisi upravljalni organ bodisi vodstvo oziroma imata oba enakovredno vlogo. V nekaterih ureditvah je izvršni direktor (CEO) lahko član upravljalnega organa ali mu celo predseduje. V vsakem primeru mora biti med vodstvom in upravljalnim organom vzpostavljena močna komunikacija. Izvršni direktor (CEO) ima običajno osrednjo vlogo v tovrstni komunikaciji, čeprav lahko z upravljalnim organom pogosto komunicirajo tudi druge vodje. Organizacije lahko določijo oziroma lahko regulatorni organi zahtevajo od vodij vlog druge linije, npr. od direktorja obvladovanja tveganj (CRO) in pooblaščenca za skladnost poslovanja (CCO), tudi neposredno poročanje upravljalnemu organu. To je povsem skladno z načeli Modela treh linij.

Med vodstvom (vloge tako prve kot druge linije) in notranjo revizijo

Neodvisnost notranje revizije od vodstva zagotavlja njeno neoviranost in nepristranskost pri načrtovanju in izvajanju svojega dela, pri čemer mora imeti neomejen dostop do ljudi, virov in informacij, ki jih potrebuje. Odgovorna je upravljalnemu organu. Vendar neodvisnost ne pomeni osamitve. Med notranjo revizijo in vodstvom mora biti redna interakcija, ki zagotavlja relevantnost in usklajenost dela notranje revizije s strateškimi in operativnimi potrebami organizacije. Z vsemi svojimi dejavnostmi notranja revizija pridobiva znanje in razumevanje organizacije, kar pripomore k dajanju zagotovil in svetovanju, ki ga nudi kot zaupanja vreden svetovalec in strateški partner. Med vlogami prve in druge linije vodstva in notranje revizije mora potekati sodelovanje in komunikacija, ki preprečuje nepotrebna podvajanja, prekrivanja ali vrzeli.

Med notranjo revizijo in upravljalnim organom

Notranja revizija je odgovorna upravljalnemu organu in se včasih imenuje njegova »oči in ušesa«.

Upravljalni organ je odgovoren za pregled nad delom notranje revizije, kar pomeni: zagotoviti vzpostavitev neodvisne funkcije notranje revizije, vključno z zaposlovanjem in odpuščanjem vodje notranje revizije (CAE), biti prva linija poročanja za vodjo notranje revizije⁴; odobriti in priskrbeti vire za izvajanje revizijskega načrta, prejemati in obravnavati poročila vodje notranje revizije, in omogočiti vodji notranje revizije neoviran dostop do upravljalnega organa, vključno z zasebnimi sestanki brez navzočnosti vodstva.

Ključni pojem

Vodja notranje revizije (CAE) – Posameznik na najvišjem položaju v organizaciji, odgovoren za storitve notranje revizije, ki ima pogosto naziv Vodja notranje revizije ali podobno.

Med vsemi vlogami

Upravljalni organ, vodstvo in notranja revizija imajo ločene pristojnosti, vendar morajo biti vse njihove dejavnosti usklajene s cilji organizacije. Osnova uspešne usklajenosti je redna in učinkovita koordinacija, sodelovanje in komunikacija.

4. V administrativne namene lahko vodja notranje revizije (CAE) poroča tudi ustrezni ravni višjega vodstva.

UPORABA MODELA

Strukture, vloge in odgovornosti

Model treh linij je najuspešnejši, ko je prilagojen tako, da se sklada s cilji in okoliščinami organizacije. Strukturiranost organizacije in porazdelitev vlog določita vodstvo in upravljalni organ. Upravljalni organ lahko ustanovi odbore, ki zagotavljajo dodaten nadzor nad posameznimi vidiki njegovih pristojnosti, npr. nad revizijo, tveganji, financami, načrtovanjem in prejemki. Znotraj vodstva se bodo verjetno vzpostavile določene funkcionalne in hierarhične ureditve ter z rastjo velikosti in kompleksnosti organizacije tudi čedalje večja specializiranost.

Funkcije, ekipe in tudi posamezniki imajo lahko pristojnosti, ki vključujejo vloge tako prve kot druge linije. Vendar se lahko z vzpostavitvijo primarne odgovornosti in linij poročanja upravljalnemu organu oblikuje usmeritev in nadzor vlog druge linije, s čimer se zagotovi ustrezna raven neodvisnosti od vlog prve linije – in celo od najvišje ravni vodstva. Model treh linij omogoča toliko različnih linij poročanja med vodstvom in upravljalnim organom, kolikor je potrebno. Za nekatere organizacije, predvsem regulirane finančne institucije, so tovrstne ureditve zaradi zagotavljanja ustrezne neodvisnosti tudi zakonsko predpisane. Tudi v tem primeru ostajajo tisti, ki imajo v vodstvu vloge prve linije, odgovorni za obvladovanje tveganj.

Vloge druge linije lahko obsegajo spremljanje, svetovanje, usmerjanje, preizkušanje, analizo in poročanje o zadevah, povezanih z obvladovanjem tveganj. Kolikor zagotavljajo podporo in izziv vlogam prve linije in so sestavni del odločanja in delovanja vodstva, so vloge druge linije del odgovornosti vodstva in nikoli niso povsem neodvisne od njega ne glede na linije poročanja in odgovornosti.

Bistvena lastnost vlog tretje linije je neodvisnost od vodstva. V načelih Modela treh linij je opisana pomembnost in narava neodvisnosti notranje revizije, s katero je ta ločena od ostalih funkcij, kar omogoča posebno vrednost njenih zagotovil in svetovanja. Neodvisnost notranje revizije se ohranja s tem, da ne sprejema odločitev ali ukrepov, ki so del odgovornosti vodstva (vključno z obvladovanjem tveganj), in ne daje zagotovil glede dejavnosti, za katere je notranja revizija trenutno ali nedavno bila odgovorna. V nekaterih organizacijah mora na primer vodja notranje revizije (CAE) sprejeti dodatne dolžnosti sprejemanja odločitev o dejavnostih na podlagi podobnih pristojnosti, npr. z vidika skladnosti z zakonom ali ERM. V takšnih primerih notranja revizija ni neodvisna od teh dejavnosti in njihovih rezultatov, zato je takrat, ko upravljalni organ zahteva neodvisna in nepristranska zagotovila in svetovanje na teh področjih, nujno prepustiti njihovo pripravo ustrezno usposobljeni tretji osebi.

Nadzor in zagotovila

Upravljalni organ se zanaša na poročila vodstva (ki obsega vloge prve in druge linije), notranje revizije in drugih ter tako izvaja nadzor in dosega svoje cilje, za katere odgovarja deležnikom. Vodstvo zagotavlja pomembna zagotovila (imenovana tudi potrdila) glede načrtovanih, dejanskih ali predvidenih rezultatov ter o tveganjih in njihovem obvladovanju na podlagi neposrednih izkušenj in strokovnega znanja. Vloge druge linije dajejo dodatna zagotovila o zadevah, povezanih s tveganji. Zaradi neodvisnosti notranje revizije od vodstva se njena zagotovila uvrščajo na najvišjo raven nepristranskosti in zaupanja, višjo od ravni, ki jo lahko upravljalnemu organu zagotovijo vloge prve in druge linije ne glede na linije poročanja. Dodatna zagotovila je mogoče pridobiti tudi s pomočjo zunanjih ponudnikov.

Koordinacija in usklajevanje

Uspešno upravljanje zahteva ustrezno dodeljevanje odgovornosti in učinkovito usklajevanje dejavnosti s sodelovanjem in komunikacijo. Upravljalni organ prek notranje revizije išče potrditev, da so strukture in procesi upravljanja ustrezno oblikovani in delujejo skladno s svojim namenom.

O IIA

Inštitut notranjih revizorjev (Institute of Internal Auditors (IIA)) je najbolj uveljavljen predstavnik, izobraževalec in pripravljalec standardov, smernic in certifikatov. Ustanovljen je 1941 in njegove storitve uporablja več kot 200.000 članov v več kot 170 državah in teritorijih. Sedež zveze se nahaja v Lake Mary, Fla., ZDA. Za dodatne informacije obiščite www.globaliia.org.

Omejitev odgovornosti

IIA ta dokument objavlja v informativne in izobraževalne namene. Gradivo ne prinaša dokončnih odgovorov na posebne posamezne primere in je kot tak mišljen zgolj kot vodič. V vseh konkretnih primerih IIA priporoča uporabo neodvisnega strokovnega svetovanja. IIA ne sprejema odgovornosti za nikogar, ki se zanaša izključno na to gradivo.

Avtorsko zaščiteno

Copyright © 2020 The Institute of Internal Auditors, Inc. Vse pravice pridržane. Za pravico do reprodukcije se obrnite na copyright@theiia.org.

julij 2020



Global

Globalni sedež

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