



ИИА МОДЕЛ ТРИ ЛИНИЈЕ

Осавремењавање Три линије одбране

Садржај

Увод.....	1
Принципи Модела три линије	2
Принцип 1: Корпоративно управљање.....	2
Принцип 2: Улоге органа управљања	2
Принцип 3: Улоге руководства прве и друге линије	3
Принцип 4: Улоге треће линије	3
Принцип 5: Независност треће линије.....	3
Принцип 6: Стварање и заштита вредности	3
Кључне улоге у моделу три линије	5
Орган управљања	5
Руководство	5
Интерна ревизија.....	6
Спољни пружалац услуга уверавања.....	6
Односи између основних улога.....	7
Између органа управљања и руководства (улоге прве и друге линије)	7
Између руководства (улоге прве и друге линије) и интерне ревизије.....	7
Између интерне ревизије и органа управљања.....	8
Између свих улога.....	8
Примењивање модела	9
Структура, улоге и одговорности	9
Надгледање и уверавање	10
Координација и усаглашавање	10

УВОД

Организације као људске творевине послују у све несигурнијем, сложенијем, међусобно повезанијем и нестабилнијем свету. Оне обично имају више интересних страна са разноликим, променљивим и понекад конкурентним интересима. Интересне стране поверавају надзор над организацијом органу управљања, који затим преноси средства и овлашћења руководству ради предузимања одговарајућих активности, укључујући и управљање ризиком.

Организацијама су потребни ефективна структура и процеси који стварају могућности за постизање циљева, уз истовремено подржавање јаког корпоративног управљања и управљања ризиком. Како орган управљања прима од руководства извештаје о активностима, исходима и пројекцијама, и орган управљања и руководство ослањају се на то да интерна ревизија пружа независно, објективно уверавање и саветује о разним темама, као и на то да подстиче и олакшава иновацију и прогрес. У крајњој линији, орган управљања је одговоран за свеукупно управљање, које се остварује путем активности и деловања органа управљања, руководства и интерне ревизије.

Модел "Три линије" помаже организацијама да препознају структуре и процесе који најбоље помажу у достизању циљева и доприносе јаком корпоративном управљању и управљању ризицима. Модел је применљив на све организације и за његову оптимизацију потребно је:

- Усвајање приступа заснованог на принципима и прилагођавање модела ради његовог уклапања у циљеве и околности организације.
- Усмеравање пажње на допринос који управљање ризицима даје достизању циљева и стварању вредности, као и на питања "одбране" и очувања вредности.
- Јасно разумевање улога и одговорности наведених у моделу и односа између њих.
- Спровођење мера ради обезбеђивања усаглашености активности и циљева са интересима интересних страна постављеним по редоследу приоритета.

Кључни појмови

Организација – Организована група активности, ресурса и људи која ради на остварењу заједничких циљева.

Интересне стране – То су групе и појединци чијим интересима организација служи или на које има утицаја.

Орган управљања – То су појединци који су интересним странама одговорни за успех организације.

Руководство – То су појединци, тимови и функције подршке опредељења да клијентима обезбеђују производе и услуге организације.

Интерна ревизија – То су појединци који функционишу независно од руководства ради пружања уверавања и увида у адекватност и ефективност управљања организацијом и управљања ризиком (укључујући интерне контроле).

Модел три линијел – Модел који је одраније познат као "Три линије одбране"

Интерна контрола – Процеси дизајнирани да пруже разумно поверење над достизањем циљева.

ПРИНЦИПИ МОДЕЛА ТРИ ЛИНИЈЕ

Принцип 1: Корпоративно управљање

Корпоративно управљање организацијом захтева одговарајуће структуре и процесе који омогућају:

- **Одговорност** органа управљања према интересним странама за надзор над организацијом кроз интегритет, лидерство и јавност рада.
- **Деловање** (укључујући управљање ризиком) руководства ради достизања циљева организације путем доношења одлука заснованих на ризику и употребом ресурса.
- **Уверавање и саветовање** које пружа независна функција интерне ревизије зарад јасноће и поверења и ради подстицања и потпомагања сталног унапређивања кроз строге анализе и комуникацију која пружа дубоке увиде.

Кључни појмови

Одлучивање засновано на ризику – Промисљен процес који укључује анализу, планирање, деловање, праћење и преглед, и који узима у обзир потенцијални учинак неизвесности на циљеве.

Уверавање – Независност потврђивања и поверење.

Принцип 2: Улоге органа управљања

Орган управљања осигурава:

- Постојање одговарајуће структуре и процеса за ефективно корпоративно управљање.
- Усклађеност организационих циљева и активности са интересима интересних страна постављеним по редоследу приоритета.

Орган управљања:

- Додељује одговорност и обезбеђује ресурсе руководству ради достизања циљева организације, уз обезбеђење испуњености правних, регулаторних и етичких очекивања.
- Поставља и надгледа независне, објективне и компетентне функције интерне ревизије ради обезбеђења транспарентности и поверења у напредак према достизању циљева.

Принцип 3: Улоге руководства прве и друге линије

Одговорност руководства за достизање циљева организације обухвата улоге прве и друге линије.¹ Улоге прве линије су најнепосредније усклађене са испоруком производа и услуга клијентима организације, укључујући и функцију подршке². Улоге друге линије су да се пружи помоћ у управљању ризицима.

Улоге прве и друге линије могу бити спојене или раздвојене. Неке улоге друге линије могу бити додељене специјалистима ради пружања додатне стручности, подршке, надзора и као изазов онима са улогама прве линије. Улога друге линије може се усмерити на: специфичне циљеве управљања ризиком, попут усклађености са законима, прописима и прихватљивим етичким понашањем; интерне контроле; информациону и технолошку безбедност; одрживост; уверавање у квалитет. Алтернативно, улога друге линије може обухватити већи распон одговорности за управљање ризиком, као што је управљање ризиком организације (ERM). Међутим, одговорност за управљање ризиком остаје део улоге прве линије и у оквиру надлежности руководства.

Принцип 4: Улоге треће линије

Интерна ревизија пружа независно и објективно уверавање и саветовање о адекватности и ефективности корпоративног управљања и управљања ризицима. Она то постиже компетентном применом систематичних и дисциплинарних процеса, стручности и увида. О својим налазима, она извештава руководство и орган управљања ради подстицања и потпомагања континуираног напретка. При томе, она може разматрати уверавање од других интерних и екстерних добављача.

Принцип 5: Независност треће линије

Независност интерне ревизије од управљачке одговорности од пресудног је значаја за њену објективност, ауторитет и кредитбилитет. Она се успоставља путем: одговорности према органу управљања; несметаног приступа људима, ресурсима и подацима који су јој неопходни да оави свој посао; непристасног приступа и онемогућеног уплитања у планирање и пружање ревизорских услуга.

Принцип 6: Стварање и заштита вредности

Радећи скупа, све улоге заједно доприносе креирању и заштити вредности, када су у складу једна са другом и саинтересима интересних страна постављеним по редоследу приоритета. Усклађеност активности остварује се комуникацијом, сарадњом и заједничким радом. То обезбеђује поузданост, повезаност и транспарентност информација потребних за одлучивање које се заснива на ризицима.

¹ Изрази "прва линија", "друга линија" и "трећа линија" задржани су из оригиналног модела како би се очувала препознатљивост. Међутим, није намера да се термином "линије" означе структурни елементи, већ корисно разликовање улога. Логично, улоге органа управљања такође чине "линију", али ова конвенција није усвојена да не би било забуне. Бројчано обележавање (прва, друга, трећа) не треба се посматрати као означавање редоследа операција. Напротив, све улоге одвијају се истовремено.

² Неки сматрају функције подршке (као што су људски ресурси - ХР, администрација и услуге грађења) другом линијом одбране. Јасноће ради, у моделу "Три линије", улоге прве линије укључују и "фронталне" активности и активности "подршке", а улоге друге линије обухватају оне допунске активности које су усмерена на питања ризика.

³ У неким организацијама, препознате су и друге улоге треће линије, као што су надзор, инспекција, истрага, вредновање и санације, које могу бити део функције интерне ревизије или се одвијати одвојено.

ИИА Модел три линије



Кључно:



Полагање рачуна,
извештавање



Делегирање,
усмеравање,
ресурси,
надгледање



Усаглашавање,
комуникација,
координација, заједнички
рад

КЉУЧНЕ УЛОГЕ У МОДЕЛУ ТРИ ЛИНИЈЕ

Организације се значајно разликују по начину делегирања одговорности. Међутим, следеће високопозициониране улоге служе да појачају принципе модела "Три линије".

Орган управљања

- Прихвата одговорност за надзор над организацијом коју има према интересним странама.
- Бави се интересним странама ради праћења њихових интереса и транспарентно саопштава информације о достизању циљева.
- Негује културу промовишући етичко понашање и одговорност.
- Успоставља структуре и процесе за корпоративно управљање, укључујући додатне одборе, по потреби.
- Делегира обавезе и обезбеђује ресурсе руководству ради достизања циљева организације.
- Утврђује склоност организације ка ризику и надгледа управљање ризицима (укључујући интерне контроле).
- Бави се надгледањем усклађености са правним, регулаторним и етичким очекивањима.
- Успоставља и надгледа независну, објективну и компетентну функцију интерне ревизије.

Руководство

Улоге прве линије

- Води и усмерава акције (укључујући управљање ризицима) употребе ресурса ради достизања циљева организације.
 - Води континуирани дијалог са органима управљања и извештава о планираним, оствареним и очекиваним исходима повезаним са циљевима организације, као и о ризицима.
 - Успоставља и одржава одговарајуће структуре и процесе за управљање процесима и ризицима (укључујући интерне контроле).
 - Обезбеђује усклађеност са правним, регулаторним и етичким очекивањима.
-

Улоге друге линије

- Пружа допунску стручност, надзор и изазове повезане са управљањем ризицима, укључујући:
 - развој, примену и континуирано унапређење пракси управљања ризицима (укључујући интерне контроле) на нивоу процеса, система и ентитета;
 - достизање циљева управљања ризицима, као што су усклађеност са законом, прописима и прихватљивим етичким понашањем; интерне контроле; информациону и технолошку безбедност; одрживост и уверавање у квалитет.
- Пружа анализе и извештаје о адекватности и ефективности управљања ризицима (укључујући интерне контроле).

Интерна ревизија

- Одржава превасходно одговорност према органу управљања и независност од руководећих улога.
- Саопштава независно и објективно уверавање и саветовање руководству и органу управљања о адекватности и ефективности корпоративног управљања и управљања ризицима (укључујући интерне контроле) ради подршке достизања циљева организације и подстицања и потпомагања континуираног унапређења.
- Извештава о нарушавању независности и објективности орган управљања и примењује мере заштите, према потреби.

Спољни пружалац услуга уверавања

- Пружа додатно уверавање ради
 - Задовољења правних и регулаторних очекивања која служе да заштите интересе интересних страна.
 - Задовољења захтева руководства и органа управљања са циљем допуне интерних извора уверавања.

ОДНОСИ ИЗМЕЂУ ОСНОВНИХ УЛОГА

Између органа управљања и руководства (улоге прве и друге линије)

Орган управљања обично поставља смернице организацији, утврђујући визију, мисију, вредности и склоност организације ка ризику. Он, затим, делегира руководству одговорност за достизање циљева организације, упоредо са потребним ресурсима. Орган управљања руководство извештава о планираним, стварним и очекиваним исходима и даје извештаје о ризицима и управљању ризицима.

Кључни појам

Извршни директор (ИД) – Особа са највишим положајем у организацији са одговорностима за пословање.

Организације се разликују према степену преклапања и раздвојености улога органа управљања и руководства. Орган управљања може бити мање или више укључен у стратегије и оперативна питања. Развој стратешког плана може да преузме било орган управљања, било руководство или могу то да ураде заједнички. У неким правним системима, извршни директор (ИД) може да буде члан органа управљања и може чак да буде његов председник. У сваком случају, између руководства и органа управљања мора да постоји јака комуникација. ИД је обично централна тачка те комуникације, али и други виши руководиоци могу имати учесталу интеракцију са органом управљања. Организације могу односе тако поставити, и њихови регулаторни органи то могу захтевати, да челници друге линије, као што су извршни директор за ризике (ИДР) и извршни директор за усклађеност (ИДУ), непосредно извештавају орган управљања. Ово је у потпуности у складу са моделом "Три линије".

Између руководства (улоге прве и друге линије) и интерне ревизије

Независност интерне ревизије од руководства обезбеђује јој да не подлеже ометањима и непримерним утицајима у планирању и извршењу послова, имајући несметан приступ људима, ресурсима и информацијама које су јој потребне. Интерна ревизија одговара органу управљања. Ипак, независност не подразумева изолованост. Између руководства и интерне ревизије мора постојати редовна сарадња како би рад интерне ревизије био одговарајући и усклађен са стратешким и оперативним потребама организације. Интерна ревизија гради своје знање и разумевање организације кроз све своје активности, што даје додатни допринос уверавању и саветовању које пружа као саветник од поверења и стратешки партнер. Између улога прве и друге линије руководства и интерне ревизије потребна је сарадња и комуникација како би се обезбедило да нема непотребних дуплирања, преклапања и пропуста.

Између интерне ревизије и органа управљања

Интерна ревизија одговара органу управљања, а понекад се описује као "очи и уши" органа управљања.

Орган управљања одговоран је за надзор интерне ревизије, што обухвата: утврђивање да је успостављена независна функција, укључујући запошљавање и отпуштање извршног руководиоца ревизије (ИРР); утврђивање да ИРР⁴ служи као примарна линија извештавања; одобравање плана рада интерне ревизије и обезбеђење ресурса;

примање и разматрање извештаја ИРР; омогућавање извршном руководиоцу ревизије (ИРР) слободан приступ органу управљања, укључујући индивидуалне састанке без присуства руководства.

Кључни појам

Извршни руководилац ревизије (ИРР)

– Особа са највишим положајем у организацији са одговорношћу за услуге интерне ревизије, позната као **Руководилац интерне ревизије или под сличним називом.**

Између свих улога

Орган управљања, руководство и интерна ревизија имају своје посебне одговорности, али све активности морају бити усклађене са циљевима организације. Основа за успешну повезаност је редовна и ефективна координација, сарадња и комуникација.

⁴ За административне сврхе, ИРР може извештавати одговарајући ниво вишег руководства.

ПРИМЕЊИВАЊЕ МОДЕЛА

Структура, улоге и одговорности

Модел "Три линије" је најефективнији када је постављен тако да се налази у равни са циљевима и околностима организације. Начин на који је једна организација структурирана и како су улоге додељене питања су која одређују руководство и орган управљања. Орган управљања може да оснује одборе ради пружања додатног надгледања над појединим аспектима његове надлежности, као што су ревизија, ризици, финансије, планирање и награђивање. У оквиру руководства, лако је могуће да постоје функционални и хијерархијски ангажмани и растућа тенденција према специјализацији како организација расте по величини и сложености.

Функције, тимови, па чак и појединци, могу имати одговорности које укључују улоге и прве и друге линије. Међутим, усмеравање и надзор, као део улоге друге линије, могу бити дизајнирани тако да обезбеде степен независности од оних са улогом прве линије – па чак и оних са највишег нивоа руководства – установљавањем главне одговорности и линија извештавања према органу управљања. Модел "Три линије" дозвољава онолики број линија извештавања између руководства и органа управљања колики је потребан. У неким организацијама, пре свега финансијским, строго регулисаним институцијама, постоје статутарни захтеви за такав аранжман ради обезбеђивања довољне независности. Чак и у тим околностима, они из руководства са улогама прве линије остају одговорни за управљање ризиком.

Улоге друге линије укључују праћење, саветовање, усмеравање, тестирање, анализирање и извештавање о чињеницама које се односе на управљање ризиком. У мери у којој ово пружа подршку и изазове онима са улогама прве линије, које су саставни део одлука руководства и његових активности, улоге друге линије део су одговорности руководства и никада нису у потпуности независне од њега, без обзира на линије извештавања и односе одговорности.

Одређујућа одлика улога треће линије јесте њена независност од руководства. Принципи модела "Три линије" описују значај и природу независности интерне ревизије, постављајући интерну ревизију одвојено од других функција и омогућавајући посебан значај њеног уверавања и саветовања. Независност интерне ревизије штити се недоношењем одлука или непредузимањем активности које су део одговорности руководства (укључујући управљање ризиком) и одбијањем да се уверавање пружа за активности за које интерна ревизија има (или је имала) садашње или скорашње одговорности. На пример, у неким организацијама, од ИРР се тражи да прихвати додатне одговорности за доношење одлука над активностима које захтевају сличне компетенције, као што су аспекти статутарне усклађености или управљање ризиком у организацији. У таквим околностима, интерна ревизија није независна од тих активности или њихових резултата, и стога, када орган управљања захтева независно и објективно уверавање и савете који се односе на ове области, потребно је обезбедити да то буде урађено од стране квалификованих трећих лица.

Надгледање и уверавање

Ради обављања улоге вршења надзора и постизања задатих циљева, за које одговара власницима капитала, орган управљања ослања се на извештаје руководства (обухватајући оне из улога прве и друге линије), интерне ревизије и других. Руководство пружа драгоцену уверавање (које се назива потврђивање) о планираним, стварним и предвиђеним исходима, ризицима и управљању ризицима ослањајући се на директно искуство и стручност. Они са улогама друге линије пружају додатно уверавање о питањима повезаним са ризицима. Због своје независности од руководства, уверавање које пружа интерна ревизија, носи највиши ниво објективности и поверења, поред оних које органу управљања пружају улоге прве и друге линије, невезано за линије извештавања. Додатна уверавања могу да пруже и екстерни пружаоци услуга.

Координација и усаглашавање

Ефективно корпоративно управљање захтева одговарајуће додељивање одговорности, као и строго усаглашавање активности путем сарадње, заједничког рада и комуникације. Орган управљања тражи потврду од интерне ревизије да структура корпоративног управљања и процеси јесу дизајнирани на одговарајући начин и да се одвијају како је предвиђено.

О ИИА

Институт интерних ревизора је најпризнатији заступник професије интерне ревизије, едукатор, творац стандарда, смерница и сертификата. Основан је 1941. године. Институт интерних ревизора данас опслужује више од 200.000 чланова из више од 170 држава и територија. Глобално седиште Института интерних ревизора се налази у Лејк Мери на Флориди. За више информација посетите www.globaliia.org.

Заштита од одговорности

Институт интерних ревизора објављује овај документ у сврху информисања и едукације. Намена овог документа није да обезбеди конкретне одговоре за специфичне појединачне околности, већ искључиво да послужи као водич. Институт интерних ревизора препоручује да се за сваки специфичан проблем затражи савет независног стручњака. Институт интерних ревизора не прихвата одговорност за било кога ко се ослања искључиво на ове смернице.

Ауторска права

Copyright© 2020 The Institute of Internal Auditors, Inc. Сва права су здаржана. За дозволу за превод или репродукцију, молимо да се обратите на copyright@theiia.org.

Јул 2020

Превод на српски језик

Удружење интерних ревизора Србије објављује ову публикацију у јулу 2020. године по одобрењу ИИА

Превод: др Јозефина Беке-Тривунац, ЦИА

Рецензија превода: Марија Бановић, ЦИА и Иван Ђунисијевић, ОИР КОР

Лектор: Нина Савчић, Дипломирани филолог српског језика и књижевности



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