



KONTROLING
Edukativno - konsultantski centar

TRI LINIJE ODBRANE ENTITETA

INTERNA REVIZIJA





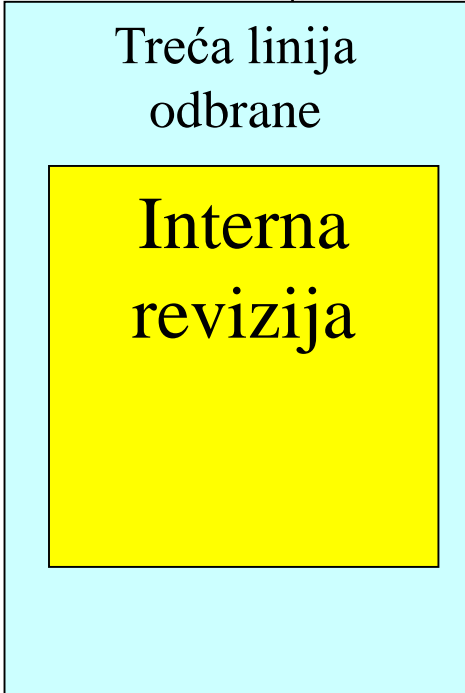
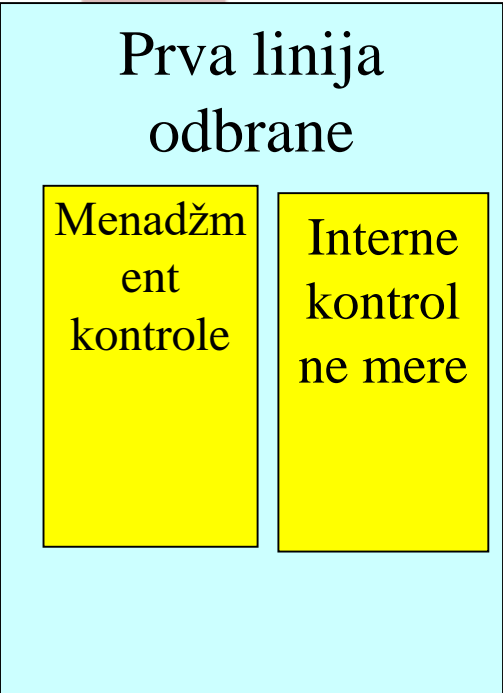
NADZOR - ZAŠTITA

- U današnjem poslovanju postoji veoma veliki broj različitih timova (sastavljenih od internih revizora, eksternih revizora, kontrolora kvaliteta, specijalista za upravljanje rizikom, istraživača prevara i drugih profesionalaca) koji su zaposleni ili unajmljeni sa ciljem poboljšanja ostvarivanja ciljeva jednog preduzeća. Međutim, nije dovoljno samo uspostaviti različite funkcije koje će se baviti rizicima i kontrolom. Izazov je dodeliti specifične uloge i efikasno ih koordinirati na način da se izbegnu “rupe” u kontrolama.



Uprava/Odbor/Komisija za reviziju

Više rukovodstvo



Eks
er
tn
a
re
vi
zi
ja

R
e
g
u
l
a
t
o
r

INTERNA REVIZIJA



TRI GRUPE UPRAVLJAJU RIZIKOM

Prema modelu “tri linije odbrane” razlikujemo tri grupe (ili linije) uključene u efektivno upravljanje rizikom:

- “Vlasnike rizika” koji operativno sprovode upravljanje rizikom;
- Funkcije koje vrše nadzor rizika;
- Funkcije koje obezbeđuju nezavisno uveravanje.



The Model

Aptly titled, the Three Lines of Defense model depicts three groups on which senior management and the board can rely to detect and address risk:

1. Operating management.
2. Risk and compliance functions.
3. Internal audit.



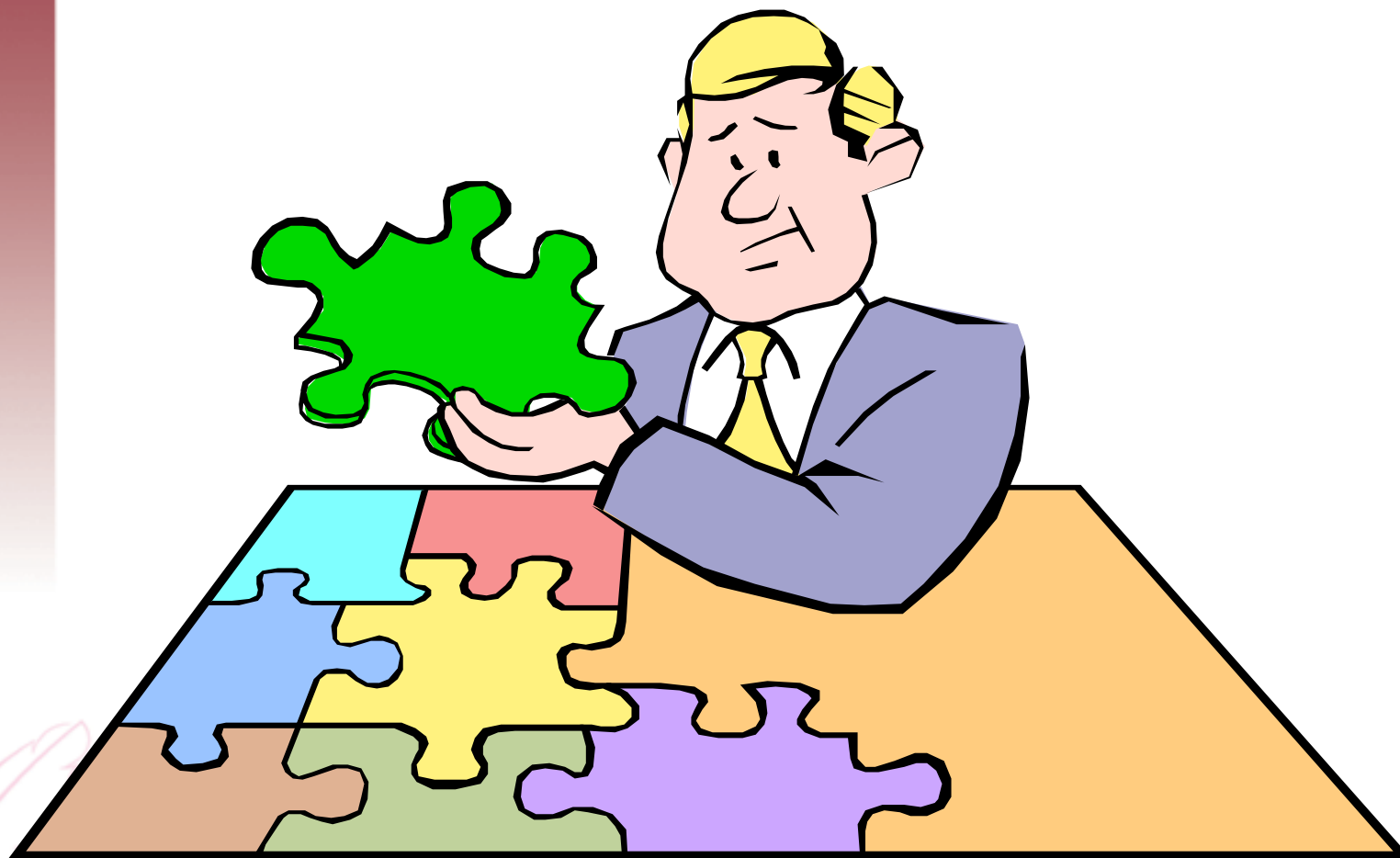


Tri

- U modelu “tri linije odbrane”, interne kontrole koje uspostavlja operativno rukovodstvo smatraju se prvom linijom odbrane u upravljanju rizikom, različite funkcije uspostavljene u cilju upravljanja rizikom i funkcije za nadzor usklađenosti smatraju se drugom linijom odbrane, dok nezavisno uveravanje predstavlja treću liniju. Svaka od ove tri linije ima posebnu ulogu u najširem okviru korporativnog upravljanja.



SISTEM INTERNIH KONTROLA



INTERNA REVIZIJA



prva

- Operativno rukovodstvo je odgovorno za uspostavljanje efektivnog sistema internih kontrola i funkcionisanje uspostavljenih postupaka za kontrolu rizika na dnevnoj osnovi. Operativno rukovodstvo identifikuje, procenjuje, upravlja i ublažava rizik, razvijajući i primenjujući interne politike i procedure, obezbeđujući konzistentnost aktivnosti iz svoje nadležnosti sa postavljenim zadacima i ciljevima. Kroz stepenastu strukturu odgovornosti, srednji nivo rukovodstva osmišljava i implementira detaljne procedure za kontrolu i nadzor nad postupcima koje izvršavaju zaposleni.

druga

- funkcija upravljanja rizikom (komisiju za upravljanje rizikom) koja olakšava i nadzire implementaciju i efektivnost prakse upravljanja rizikom koju sprovodi operativno rukovodstvo i koja pomaže “vlasnicima” rizika da definišu ciljanu izloženost i da na adekvatan način obezbeđuju informacije o riziku različitim nivoima i instancama u organizaciji;
- funkcija usklađenosti koja vrši nadzor nad specifičnim rizicima neusklađenosti sa zakonom i pozitivnim propisima. U tom kapacitetu, svaka funkcija usklađenosti koja se bavi specifičnim pitanjem usklađenosti podnosi izveštaj direktno višem rukovodstvu, ili organu uprave kako je to predviđeno u nekim delatnostima. U manjim ili manje složenim organizacijama, za nadzor nad svim pitanjima usklađenosti kao što su: bezbednost i zdravlje na radu, lanac nabavki, očuvanje životne sredine ili nadzor upravljanja kvalitetom uspostavlja se jedna jedinstvena organizaciona celina.
- kontroling, kao funkcija za nadzor finansijskih rizika i pitanja finansijskog izveštavanja.



treća

- interna revizija obezbeđuje upravi i višem rukovodstvu značajno uveravanje zasnovano na visokom nivou nezavisnosti i objektivnosti koje ova funkcija ima u organizaciji. Ovaj visoki stepen nezavisnosti nije moguć u funkcijama druge linije odbrane. Interna revizija obezbeđuje uveravanje u efektivnost procesa upravljanja, upravljanja rizikom i internih kontrola, uključujući i način na koji prva i druga linija odbrane ostvaruju ciljeve upravljanja rizikom i funkcionisanja internih kontrola.



TOP TRI

- Više rukovodstvo i uprava kolektivno imaju nadležnost i odgovornost za postavljanje ciljeva organizacije, definisanje strategija za njihovo ostvarivanje, kao i za uspostavljanje strukture i procesa kroz koje će se na najbolji način upravljati rizikom u ostvarivanju organizacionih ciljeva. Model “tri linije odbrane” najbolje je implementirati uz aktivnu podršku i liderstvo najvišeg organa uprave i višeg rukovodstva.

4. USPOSTAVLJANJE SIK-a

