

# GLOBALNE PERSPEKTIVE I UVIDI

Model tri linije – Važan alat za uspjeh svake  
organizacije

## Savjet izdavača

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA, CFSA, CGAP, CRMA – član IIA Malezija

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL – Afrička federacija IIA

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA, CGAP – IIA Nizozemska

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA – član IIA Ujedinjeni arapski emirati

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA – IIA Sjeverna Amerika

Ana Cristina Zambrano Preciado, CIA, CCSA, CRMA – IIA Kolumbija

## Prethodna izdanja

Za pristup prethodnim izdanjima Globalne perspektive i uvidi, posjetite [www.theiia.org/GPI](http://www.theiia.org/GPI).

## Povratne informacije

Vaša pitanja i komentare šaljite na [globalperspectives@theiia.org](mailto:globalperspectives@theiia.org).

### O IIA

Institut internih revizora (IIA) je, u profesiji interne revizije, najšire priznati promicatelj, obrazovna institucija te tvorca 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](http://www.globaliia.org).

### Odricanje od odgovornosti

Mišljenja navedena u publikaciji Globalne perspektive i uvidi nisu nužno ona pojedinih suradnika ili njihovih poslodavaca.

### Autorska prava

© 2020 od strane The Institute of Internal Auditors, Inc. Sva prava pridržana.

Distribucija hrvatske inačice samo uz prethodno odobrenje HIIR-a.

# Sadržaj

Uvod.....	1
Zašto je upravljanje neophodno? .....	1
Što je Model tri linije?.....	2
Kome je namijenjen Model tri linije?.....	2
Što je potaknulo stvaranje Modela tri linije? .....	3
Što je ostalo nepromijenjeno.....	3
Što je novo .....	4
Načela .....	4
Objašnjene ključne uloge .....	6
Temeljen na upravljanju .....	6
Novi grafički prikaz.....	7
Primjena Modela tri linije .....	8
Tri linije i .....	8
Zaključak .....	10

# Uvod

Upravljanje nikada nije bilo važnije dok organizacije nalaze svoj put kroz turbulencije globalne pandemije, tehnološke transformacije, sve veće ekonomske razlike, geopolitička pitanja, globalizaciju, klimatske promjene i još mnogo toga. Upravljačka tijela i menadžment bore se s poremećenim radnim okruženjem, promijenjenim tržištem i izgubljenim prihodima. Model tri linije IIA pruža pravovremene odgovore organizacijama koje traže snažno upravljanje koje će podržati inovativne načine koji bi ih učinili uspješnima.

Model tri linije pomaže organizacijama da identificiraju strukture, dizajniraju procese i dodijele odgovornosti koje najbolje pomažu u postizanju ciljeva i olakšavaju snažno upravljanje i upravljanje rizikom. On stvara okruženje s tri ključna igrača u upravljanju: upravljačko tijelo, menadžment i interna revizija. Istodobno pojašnjava glavne bitne elemente upravljanja: odgovornost, radnje, pružanje uvjerenja i savjetovanje. U osnovi to je ono što upravljanje i jest.

## Zašto je upravljanje neophodno?

Vlasnici se pouzdaju u upravljačka tijela. Ipak, članovi odbora obično ne sudjeluju u aktivnostima organizacije, okupljaju se nekoliko puta godišnje dok rade druge poslove, ostavljajući upravljačka tijela da aktivnosti i resurse prenesu na menadžment. To stvara dva stupnja razdvajanja između vlasnika i onoga što se zapravo događa. Kad se uzmu u obzir složenosti koje dodaje ljudska priroda, sklonost subjektivnosti, vlastitim interesima, neizvjesnosti, riziku, pa čak i prijevari, postavlja se jasno pitanje: Kako odbor može iskreno potvrditi dionicima što se događa? Upravljačka tijela mogu steći određeni stupanj povjerenja pitajući menadžment, ali u konačnici trebaju neovisnu objektivnu provjeru, temelj dobrog upravljanja.

Organizacijsko upravljanje odnosi se na napore da se zadovolje interesi dionika, uključujući strukture, politike i prakse potrebne za to. Upravljanje je neophodno iz više razloga:

- Organizacije često u ime dionika nadgledaju drugi.
- Zaduženi za upravljanje nisu iz prve ruke svjesni svega što poduzima menadžment.
- Skupine dionika mogu biti vrlo raznolike, uključujući i one koje nije lako identificirati, poput budućih generacija na koje radnje organizacija mogu utjecati.
- Interesi dionika mogu biti raznoliki i podložni promjenama.
- Ljudska bića mogu biti nepouzdana, pristrana i egocentrična.
- Aktivnosti organizacije mogu biti kompleksne i teško razumljive.
- Sve je podložno promjenama i nesigurnostima.

Upravljanje se može shvatiti kao pokušaj rješavanja ovih izazova kroz vodstvo, transparentnost i integritet. Minimalni uvjet upravljanja je jasna odgovornost i usklađivanje između:

- Odgovornosti dionicima za rezultat.
- Aktivnosti i korištenje resursa za postizanje ciljeva, uzimajući u obzir rizik.
- Objektivno potvrđivanje i uvjerenje o svim bitnim pitanjima neovisno o odgovornosti za iste.

Uspješno upravljanje pruža pouzdanost i povjerenje dionicima da su odluke, radnje i ishodi organizacije takvi da će ispuniti željenu svrhu organizacije. Znamo da dionici žele uspjeh, ali ne i pod svaku cijenu. Zahtijevaju da postignuće idealno bude učinkovito, etično i održivo. Zanimaju ih ne samo ishodi, već i ponašanje, provedba, upravljanje itd. Kako dionici ili upravljačko tijelo mogu znati što se uistinu događa bez neovisnog uvjerenja, bez interne revizije kao njihovih očiju i ušiju?

## Što je Model tri linije?

Model tri linije prilično je jednostavan okvir, lak za razumijevanje i objašnjavanje, potpomognut jednostavnim grafičkim prikazom. Temeljen na šest ključnih načela, Model tri linije potiče organizacije da razmotre uloge potrebne za učinkovito upravljanje i usmjerene ostvarenju uspjeha. Kroz dublje razumijevanje ovih uloga i načina na koji međusobno surađuju kako bi podržali organizacijska postignuća, organizacije mogu same odlučiti o odgovarajućoj strukturi. Model se koristi zajedno sa specifičnim ciljevima organizacije, okolnostima, kulturom, resursima itd., kao temelj za izgradnju strukture i procesa koje organizacija treba za upravljanje rizicima i postizanje ciljeva.

## Kome je namijenjen Model tri linije?

Predviđeni korisnik Modela tri linije je svaka strana zainteresirana za uspjeh organizacije. Preciznije, korist od Modela tri linije imat će svi zaduženi za upravljanje, vođenje, upravljanje rizikom, eksterni nadzor i, naravno, internu reviziju. Interni revizori ne samo da mogu produbiti uvažavanje ključnih odnosa i doprinosa interne revizije uspjehu, oni mogu podijeliti Model s onima koji mogu utjecati na način na koji se interna revizija doživljava, strukturira i opskrbljuje resursima te kako funkcionira. To uključuje:

- Upravljačka tijela i revizijske odbore.
- One koji usko surađuju s internom revizijom, posebice menadžment, funkcije povezane s rizicima, eksterne revizore i ostale pružatelje uvjerenja.
- Eksternalizirane pružatelje usluga.
- Regulatorne, posebno u sektoru financijskih usluga.
- Zakonodavce, kreatore politika, vodeće stručnjake, edukatore i savjetnike za karijeru.
- Postavljače standarda za srodne profesije i aktivnosti, posebice eksternu reviziju, rizike, upravljanje, računovodstvo i financijski menadžment.
- One koji zapošljavaju interne revizore, uključujući odjele ljudskih potencijala i agencije za zapošljavanje.
- Nacionalne, regionalne i globalne organizacije i pojedince koji utječu na bilo što ranije navedeno.

# Što je potaknulo stvaranje Modela tri linije?

Model tri linije, objavljen u srpnju 2020., pažljiva je revizija Modela Tri linije obrane, sada starijeg od 20 godina. Iako je stari model bio dobro poznat i široko prihvaćen kao jednostavan način objašnjavanja interne revizije, potreba boljeg odražavanja suvremene organizacijske prakse i njenog razumijevanja postajala je sve istaknutija.

Možda je najvažniji razlog zbog kojeg je Institut internih revizora pokrenuo reviziju bivšeg modela u siječnju 2019. bio taj što je opis interne revizije kao treće linije obrane zastario. Postao je nespojiv s Međunarodnim okvirom profesionalnog djelovanja (MOPD) i definicijom misije interne revizije: *poboljšati i zaštititi vrijednost organizacije pružanjem na riziku utemeljenog i objektivnog angažmana s izražavanjem uvjerenja, savjeta i uvida*. Upotreba riječi *obrana* rezultirala je preuskim fokusom: interna revizija vidi unaprijed, savjetuje i usmjerava i čini više od sprečavanja neželjenih događaja.

Neki kritičari starog modela utvrdili su da je koncept rizika zastario; upotreba izraza *linija* sugerira silose i tvrde crte koje se ne mogu prijeći; linije su aludirale na sekvencijalne operacije - prva do druge do treće; pozicioniranje odbora na staroj grafici učinilo je da izgleda udaljeno, lebdeći iznad organizacije; interna revizija je bila uokvirena, kao da model sugerira 'ne možeš to učiniti, ti si treća linija'; nije se činio fleksibilnim za manje organizacije, javni sektor i neregulirane organizacije; ostavio je interne revizore da se pitaju o takozvanom „zamućenju“ linija i što to znači kad glavni revizor preuzima uloge izvan interne revizije.

Formirana je radna skupina visoke stručnosti kako bi utvrdila je li model još uvijek relevantan i odgovorila na kritike prikupljene tijekom godina. Zadatak ovog elitnog tima profesionalaca bio je pažljivo izvagati svako pitanje i razmotriti sve nijanse.

## Što je ostalo nepromijenjeno

Nakon javne rasprave i prikupljenih komentara više od 2000 praktičara širom svijeta te daljnjih razmatranja radne skupine, stvoren je jači model i novi grafički prikaz. Mnogo je stvari ostalo nepromijenjeno. Novi Model:

- Potpuno je u skladu s MOPD.
- Mjerodavan je.
- Primjenjiv je za sve tipove organizacija.
- Osmišljen je da pomogne planiranju, strukturiranju resursa i aktivnostima koje podržavaju upravljanje rizicima kako bi se izbjegla preklapanja, razmimoilaženja i zbunjenost.
- Fokusiran je primarno na organizaciju iako se određena pažnja posvećuje i vanjskim stranama.
- Razmatra uloge i odnose između upravljačkog tijela, menadžmenta (uključujući funkcije povezane s rizicima) i interne revizije.

- Zadržava jezik i poznato numeriranje “tri linije” s ciljem prepoznavanja i kontinuiteta.
- Jednostavan je i podržan lako razumljivim grafičkim prikazom.
- Zasnovan je na načelima.

## Što je novo

Model tri linije potiče pristup zasnovan na načelima kako bi odgovarao potrebama i okolnostima organizacije. Jasno je da su sve organizacije različite i ne može biti jedinstvenog pristupa. To je dovelo do eksplicitno definiranih šest načela na kojima se model temelji.

Dodatna značajna promjena bila je u upotrebi jezika, eliminirajući upotrebu "linija" i usađujući ideju o "ulogama". Definiranje ključnih uloga i opis odnosa među tim ključnim ulogama u novom Modelu tri linije potvrđuje da su koordinacija i usklađivanje ključni za osiguravanje organizacijske koherentnosti i izbjegavanje silosa.

Što je najvažnije, novi model pojačava kritičnu potrebu za uvjerenjem o adekvatnosti i učinkovitosti odgovora na rizik, uključujući kontrole, kao temeljnu komponentu upravljanja. To se postiže kompetentnom primjenom sustavnog i discipliniranog pristupa, stručnošću i uvidom interne revizije.

## Načela

Načela Modela tri linije su u središtu okvira i zajedno otkrivaju uspješne načine upravljanja, kako je opisano u stajalištu IIA: [Model 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<sup>1</sup> uz primjenu odgovarajućih resursa.
- Pružanje uvjerenja<sup>2</sup> i savjetovanje od strane neovisne funkcije interne revizije, jasno i samopouzdanost, promocijom i usmjeravanjem kontinuiranog unapređenja kroz detaljno istraživanje i sveobuhvatno komuniciranje.

### Načelo 2: Uloga upravljačkog tijela

Upravljačko tijelo osigurava:

- Postojanje odgovarajuće strukture i procesa za učinkovito upravljanje.

<sup>1</sup> Odluke utemeljene na analizi rizika: osmišljen proces koji uključuje analizu, planiranje, djelovanje, nadzor i pregled te uzima u obzir mogući utjecaj neizvjesnosti na postavljene ciljeve

<sup>2</sup> Pružanje uvjerenja: neovisno potvrđivanje i pouzdanost.

- 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.<sup>3</sup> Prva linija izravno je povezana s isporukom proizvoda i/ili usluga klijentima organizacije i uključuje i prateće funkcije.<sup>4</sup> 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. 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

<sup>3</sup> 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..

<sup>4</sup> 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.

zajedničkim djelovanjem. To osigurava pouzdanost, sveobuhvatnost i transparentnost informacija potrebnih za donošenje odluka temeljenih na rizicima.

## Objašnjene ključne uloge

Osvježeni model odnosi se na uloge u prvoj liniji, uloge u drugoj liniji itd., a ne na same linije, da bi se potvrdilo da se ne radi o strukturi, već o ulogama i odnosima, načinu na koji ih se može dodijeliti, kombinirati ili razdvojiti te međusobnim odnosima. U starom je modelu prva linija sugerirala krutu strukturnu značajku. Funkcije, timovi, čak i pojedinci mogu imati kombinaciju uloga, pa je teško reći da sjede "u prvoj liniji" ili "u drugoj liniji". Model se također odmiče od razgovora o "prelasku linija" ili "zamućivanju linija".

Uloge bi uvijek trebale biti jasne. Uloge se mogu dodijeliti onako kako organizacija odluči (ili regulator zahtijeva). Uloge prve i druge linije mogu se razdvojiti ili kombinirati. Pojedinci, timovi i funkcije mogu imati kombinaciju takvih uloga ili biti specijalizirani.

- Uloge prve linije definiraju se kao one koje su najizravnije usmjerene na pružanje proizvoda i / ili usluga, a uključuju uloge funkcija podrške kao što su HR, admin, IT i usluge izgradnje. Oni s ulogom prve linije odgovorni su za upravljanje rizikom.
- Uloge druge linije su one koje se usredotočuju na određene aspekte upravljanja rizicima, uključujući poštivanje etičkih, zakonskih i regulatornih zahtjeva; kontrolu; osiguranje kvalitete; IT sigurnost; održivost; i šire odgovornosti poput upravljanja rizikom u poduzeću (ERM). Uloge druge linije uključuju dodatni izazov, stručnost, nadzor i pregled.

Model opisuje menadžerske odgovornosti koje uključuju uloge prve i druge linije bez obzira na to kako su dodijeljene. Mogu postojati pojedinci s ulogama druge linije (npr. glavni direktor za rizike) koji izravno izvještavaju upravljačko tijelo s ciljem postojanja određenog stupnja neovisnosti. Međutim, odgovornosti ostaju u okviru odgovornosti menadžmenta.

Jedinstvena pozicija interne revizije i njena neovisnosti od menadžmenta i odgovornosti menadžmenta ogleda se u ulozi treće linije. Zbog svoje neovisnosti, interna revizija u mogućnosti je pružiti objektivno uvjerenje i savjet.

Model logično potvrđuje da nije moguće biti neovisan od menadžmenta i preuzeti menadžerske odgovornosti (uloge iz prve i druge linije). Tamo gdje interna revizija preuzima uloge prve i druge linije, neovisno uvjerenje o tim aktivnostima mora se potražiti korištenjem drugih izvora.

## Temeljen na upravljanju

Još jedna značajna promjena u novom modelu je da se temelji na upravljanju, za razliku od jednostavnog upravljanja rizicima i kontrole kako bi uključio stvaranje vrijednosti i njeno očuvanje te sve aspekte upravljanja rizicima (mogućnosti i prijetnje).

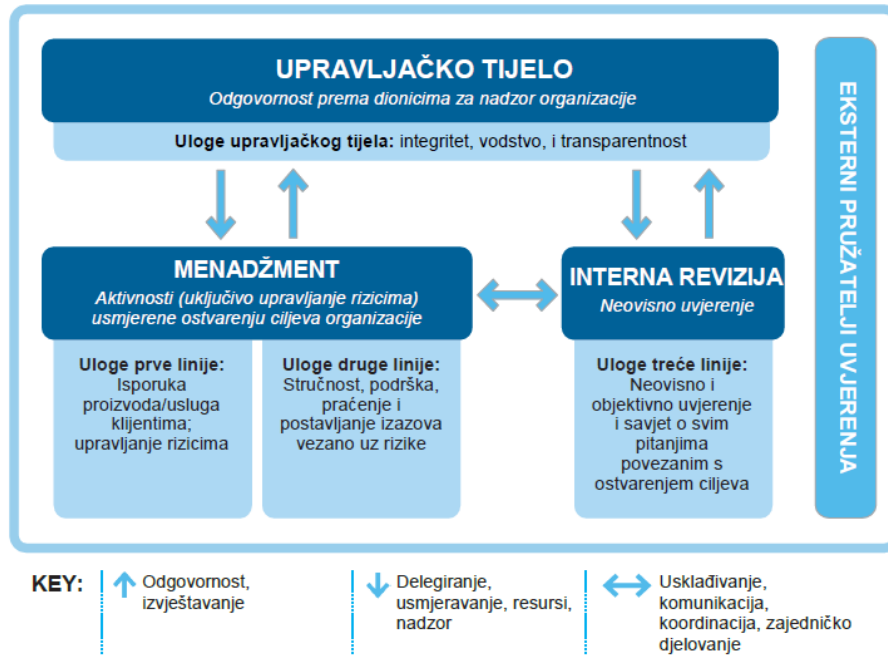
Vizija IIA do 2030. je pozicionirati internu reviziju kao prijeko potrebnu za upravljanje, a Model tri linije pokazuje kako se ključne komponente upravljanja, uključujući internu reviziju, međusobno odnose. Ključ uloge interne revizije u upravljanju je neovisnost, ali neovisnost ne znači izoliranost. Komunikacija, suradnja i zajedničko djelovanje su od vitalnog značaja, a interna revizija mora biti usklađena s prioritetima organizacije i u potpunosti surađivati s menadžmentom.



# Novi grafički prikaz

Na prvi pogled, ažuriran grafički prikaz izgleda kao da je upravo to, modernizirana verzija starog modela. Ali, postoje značajne razlike koje se mogu uočiti pomnijim promatranjem, i upravo su te značajne promjene ključne za objašnjenje osnova upravljanja..

## IIA - Model tri linije



Copyright © 2020 by The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved.

Novi grafički prikaz jasnije definira tri komponente neophodne za upravljanje: odgovornost upravljačkog tijela prema dionicima za nadzor organizacije; radnje menadžmenta (uključujući upravljanje rizikom) radi postizanja organizacijskih ciljeva; te pružanje uvjerenja i savjet neovisne funkcije interne revizije kako bi se osigurao uvid, povjerenje i ohrabrenje za kontinuirano unapređenje.

Promjene na novom grafičkom prikazu uključuju bolje prepoznavanje važnosti uloge upravljačkog tijela i usvajanje izraza *upravljačko tijelo* umjesto *odбора* kako bi se osiguralo prihvaćanje modela širom svijeta i u javnom i u privatnom sektoru. Novi grafički prikaz omogućuje onoliko linija izvještavanja između menadžmenta i upravljačkog tijela koliko je potrebno (npr. CEO, CRO). Izostavljajući riječ *obrana*, grafički prikaz jasno pokazuje da obrana nije jedini, pa čak ni primarni fokus modela niti, općenito, upravljanja rizicima.

Možda najvažnije, strelice sada idu u oba smjera, od uloga upravljačkog tijela do menadžmenta i interne revizije, i vodoravno između menadžmenta i interne revizije. To vjerodostojnije predstavlja odnose između tri uloge i ilustrira suradnju koja mora postojati. Glavni revizori mogu zatražiti od internih revizora da rade s upravljačkim tijelom na projektu ili revizijski odbor može zatražiti od interne revizije da predvodi istragu prijevare, što je sve dio zdrave upravljačke strukture.

# Primjena Modela tri linije

Model tri linije uvažava postojanje organizacija različitih struktura. Važno je napomenuti da sam grafički prikaz nije dizajniran da bude strukturni dijagram ili organizacijska shema. Dizajniran je tako da pokaže da se uloge prve i druge linije mogu kombinirati ili razdvajati, a može biti i mnogo linija izvješćivanja upravnog tijela (npr. CEO, CRO, CCO) dajući tim funkcijama potreban stupanj neovisnosti.

Koliko god se pojedinaca koji izravno izvještavaju odbor može strukturirati prema potrebi, to osigurava određeni stupanj neovisnosti usklađenosti ili upravljanju rizicima itd. Ukoliko oni s ulogama druge linije savjetuju, nadgledaju, procjenjuju, izvještavaju i pružaju uvjerenje, zapravo igraju uloge treće linije, iako njihova neovisnost možda nije ista. Kada ti isti ljudi s ulogama druge linije također donose odluke o upravljanju rizicima - dizajnom i provedbom, određivanjem limita, postavljanjem politika, uspostavljanjem ciljeva, itd. - oni su "u kuhinji i kuhaju ručak" i očito su dio aktivnosti i odgovornosti menadžmenta. Upravljanje rizicima u svim slučajevima ostaje odgovornost menadžmenta.

Interna revizija kvalitativno se razlikuje. To nije samo još jedna savjetodavna funkcija druge linije. Neovisna je od odgovornosti i odluka i uplitanja uprave te odgovorna izravno upravljačkom tijelu.

Organizacije se mogu strukturirati kako god žele, ovisno o ciljevima, resursima, regulatornim zahtjevima itd. Uloge prve i druge linije, bez obzira na to kako su dodijeljene, ostaju u odgovornosti menadžmenta. Interna revizija neovisna je o odgovornostima menadžmenta. Mogu li se kombinirati uloge druge i treće linije? Da, prema nahođenju upravljačkog tijela, ali ove su uloge nespojive: osoba ne može biti odgovorna za nešto i pružiti neovisno mišljenje o tome. Međutim, ako interni revizori preuzmu takvu ulogu, moraju pronaći nekoga drugog tko će pružiti neovisan pogled.

## Tri linije i .....

Model tri linije zamišljen je kao prilagodljiv jer prepoznaje važnost uloga i način na koji ih se može kombinirati ili razdvajati. Različiti sektori mogu pronaći potrebu za dodjelom uloga ili stvaranjem međusobnih odnosa, ovisno o tome kako najbolje strukturirati upravljanje za svoje organizacije. No, unatoč tim različitim nijansama, interna revizija ostaje u osnovi ista u strukturi uspješnog upravljanja.

Evo nekoliko primjera kako se Model tri linije i različite industrije i problemi suočavaju s izazovima u uspostavljanju funkcije interne revizije, ali i dalje zajedno rade na uspješnom uvođenju upravljanja pružanjem neovisnih, objektivnih uvjerenja.

**Sve-kompanijsko upravljanje rizicima (ERM):** ERM strukturiran je, dosljedan pristup upravljanju rizikom koji koristi čitavoj organizaciji identificiranjem, procjenom, odlučivanjem o odgovorima i izvještavanjem o prilikama i prijetnjama koje mogu utjecati na ciljeve organizacije. Kada je ERM dobro implementiran, on se integrira i ugrađuje u cijelu organizaciju. On je u osnovi formalizirana primjena načina na koji Model triju linija može i treba raditi kada je čvrsta upravljačka struktura u srži svake odluke koju organizacija donosi. Organizacije ne postoje za upravljanje rizikom, upravljanje rizikom je dio upravljanja. Da bi ERM bio učinkovit i kako bi se izbjeglo nepotrebno preklapanje, zabuna ili praznine, potrebna je jasnoća i velika komunikacija među ključnim sudionicima.

**Financijske usluge:** Od financijske krize 2008., regulatori postaju sve konkretniji u svojim očekivanjima u pogledu struktura interne kontrole i funkcija upravljanja rizikom velikih bankarskih institucija i osiguravajućih društava. Međutim, dobro definirana odvojenost između poslovanja, funkcija upravljanja rizicima / usklađenosti i interne revizije nije nužno praktična niti je propisana regulativom u manjim tvrtkama, pružateljima financijskih usluga. Model tri linije postavlja okvir u smislu najbolje prakse, ali ostavlja prostor organizacijama da koriste manje krute podjele između linija u skladu s jedinstvenim potrebama. One mogu sačuvati neovisnost, ali i dalje služiti svojim organizacijama na praktičan način. Model tri linije može se, u tvrtkama pružateljima financijskih usluga, smatrati kontinuumom, od male lokalne institucije ili osiguravatelja do velike multinacionalne institucije ili osiguravajućeg društva.

**Javni sektor:** Interna revizija u vladama uvelike se razlikuje, ovisno o nadležnosti. Primjerice, u Sjedinjenim Američkim Državama interna revizija razlikuje se u tijelima lokalne, državne i savezne vlade. Interna revizija često je ugrađena u odjel, izvješćujući šefa odjela. Interna revizija može biti fragmentirana u organizacijama kao što su Ujedinjeni narodi i druge multilateralne financijske institucije, gdje se dužnosti mogu nazvati inspekcijama, sanacijama, istragama, procjenama ili nadzorom. Prevladava oprez, nedostatak povjerenja ili zabrinutost za neovisnost u subjektima javnog sektora ukoliko bi interna revizija pružala više od davanja uvjerenja. Često ne postoji istinski neovisan revizijski odbor, a upravljanje podliježe političkim ciklusima. Cilj je usmjeren na pružanje javne usluge, a ne na optimizaciju financijskog povrata. Iako se naslovi mogu razlikovati i revizori možda neće izvještavati glavnog revizora, primjenom Modela tri linije u javnom sektoru postiže se konsenzus. Upravljačka tijela mogu uspoređivati nalaze i znati da su rezultati dio istog, sveobuhvatnog, unutarnjeg procesa.

**Održivost:** Ulaganja u promicanje društvenog dobra ili prevenciju socijalno neprihvatljivih ponašanja popularnija su nego ikad tijekom krize uzrokovane pandemijom. To znači da upravljačka tijela i menadžment moraju u svakoj fazi uzeti u obzir ne samo financijske rizike, već i pitanja zaštite okoliša, socijalne politike i upravljanja. Model tri linije presudan je za pružanje pravog uvjerenja tijekom dugoročnog razmišljanja. Interna revizija savršeno je pozicionirana unutar organizacije kako bi pružila uvjerenje u vezi s nefinancijskim informacijama i pružila uvid u dulju perspektivu, najbolje strukturiranu pomoću Modela tri linije. General Motors, na primjer, implementirao je Model tri linije gotovo odmah nakon što je objavljen u srpnju 2020. kako bi postigao dosljednost upravljanja na globalnoj razini.

**Mala i srednja poduzeća (SME):** Mala i srednja poduzeća tradicionalno raspolažu s ograničenim resursima i brojem zaposlenih te smanjenim mogućnostima specijalizacije, što često rezultira kombinacijama između uloga prve i druge linije. Poslovne dužnosti i nazivi su isprepleteni (npr. direktori s izvršnim ulogama). Također ne mora postojati funkcija interne revizije. Mala i srednja poduzeća moraju razumjeti rizik koji preuzimaju kao organizacija ukoliko ne razlikuju tri uloge upravljanja kako je navedeno u Modelu tri linije. Neke se uloge mogu komprimirati: kombinirane uloge prve i druge linije i dalje su upravljanje. Bez uloge treće linije subjekt nema upravljanja i nema provjera i ravnoteže u odnosu na tendencije menadžera prema vlastitim interesima - izvještavanje odboru samo ono zbog čega izgledaju dobro. Uloga treće linije može se povjeriti vanjskom pružatelju usluga, s tim da organizacija ima „odgovornost za održavanje učinkovite aktivnosti interne revizije“, prema IIA Standardu 2070.

**Prijevarena/transparentnost:** Specifična primjena Modela tri linije koristit će organizacijama kada je riječ o prijevarama, transparentnosti i korupciji, a model će služiti kao smjernica za provedbu. Kada promatrate široku ulogu menadžmenta, usredotočite se na ulogu koja se odnosi na prijevare ojačanu Modelom triju linija. Ako je menadžment umiješan u prijevarama, a ne postoji funkcija interne revizije, upravljačko tijelo oslanja se na prevarante kako bi potvrdilo sve informacije koje dobije.

Izvešće Udruge certificiranih ispitivača prijevvara (ACFE) za 2020. godinu o globalnim profesionalnim prijevarama i zlouporabama svrstalo je internu reviziju među tri najbolje strane kojima prijavljuju zviždači. Studija ACFE, [Report to the Nations](#), također je otkrila da je interna revizija otkrila 15 posto prijavljenih slučajeva prijevvara i korupcije, što je drugo mjesto nakon općih prijava od 40 posto. Štoviše, izvješće je zabilježilo prisutnost interne revizije kao kontrole protiv prijevvara (74 posto) što je rezultiralo smanjenjem srednjeg iznosa gubitka od prijevvara za polovinu. Zanimljivo je da, iako je eksterna revizija bila najčešća kontrola ispitana u studiji (kod 83 posto organizacija žrtava prijevare financijske izvještaje revidirao je eksterni revizor), ona je bila zaslužna za samo 4 posto otkrivenih prijevvara.

## Zaključak

Jedna od velikih nada za novi Model tri linije jest da će pomoći razjasniti ulogu interne revizije i pružiti profesiji više samopouzdanja, kao i pokazati odgovarajuću fleksibilnost i skalabilnost kako bi proširila primjenjivost na sve organizacije. Model neće donijeti samo više povjerenja u vrijednosti interne revizije unutar funkcije interne revizije, već i u upravljačkom tijelu i menadžmentu.

Model tri linije raspršuje zbrku oko pružanja savjetodavnih usluga. Savjetovanje nije “prelazak linije” ili “zamućivanje linije” niti prijetnja neovisnosti. Interna revizija idealno je pozicionirana da pruži vrijedne, vjerodostojne, mjerodavne, objektivne savjete i uvid upravo zato što je neovisna. Učinkovito pružanje uvjerenja može se temeljiti samo na dobrom uvidu. Ako interna revizija ne može pružiti uvid, ograničava vrijednost koju nudi.

Ovo je također važno za usporedbe između neovisnosti interne revizije i eksterne revizije, često pogrešno shvaćene. Interna revizija potpuno je neovisna. Njena neovisnost osigurana je nadzorom revizijskog odbora. Revizijski odbor nadgleda zapošljavanje, otpuštanje i zaradu zaposlenika interne revizije, baš kao što to čini i za eksternu reviziju. Velika prednost interne revizije je u tome što je potpuno uključena i upoznata s organizacijom i njezinim uspjehom..

Struktura ovisi o organizaciji, jer se tradicionalne "linije" mogu podijeliti ili imati značajna područja koja se preklapaju. Struktura nije uspostavljena jednom za svagda, ali je treba redovito razmatrati u kontekstu promjene prioriteta i okolnosti. U tom smislu Model tri linije je putovanje.

