

# Interne kontrole kao dio sustava internog nadzora

Boris Tušek  
Ekonomski fakultet Zagreb

Program stručnog usavršavanja za zvanje  
**Ovlašteni interni revizor**  
Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika  
Sekcija internih revizora

# Interna kontrola i revizija kao dio sustava internog nadzora

- ⊙ ciljevi  $\Rightarrow$  pravila i norme ponašanja  $\Rightarrow$  odstupanja  $\Rightarrow$  rizici  $\Rightarrow$  nadzor
- ⊙ vrste nadzora - kriterij razlikovanja
- ⊙ **interni nadzor** – unutar poslovnog sustava
- ⊙ **interne kontrole** – polazna osnova
- ⊙ **interna revizija** – naknadni nadzor

# Pojam interne kontrole

- ◉ Metode i postupci koje je usvojio menadžment poduzeća a koje mu pomažu u ostvarivanju ciljeva i pridonose redovitom i uspješnom upravljanju poduzećem.
- ◉ Politike, procedure, prakse i organizacijske mjere izrađene kako bi pružile razumno jamstvo da će se poslovni ciljevi postići, te da će se neželjeni događaji spriječiti ili ustanoviti i ispraviti.

# Značajke interne kontrole

- ◉ interna kontrola je **proces**, odnosno skup aktivnosti koje nisu same sebi svrhom, nego ih treba shvatiti kao sredstvo za ostvarivanje postavljenih ciljeva
- ◉ internu kontrolu **provode ljudi** na svim razinama u organizaciji
- ◉ od interne kontrole može se očekivati osiguranje **razumnog, ali ne i apsolutnog uvjerenja** i
- ◉ interna kontrola se ustrojava radi ostvarivanja nekih **ciljeva** - učinkovitost i djelotvornost poslovnih operacija, pouzdanost financijskog izvještavanja i usklađenost sa zakonskom regulativom

# Ciljevi interne kontrole

- osigurati pouzdanost i integritet generiranih podataka i informacija
- osigurati točnost, valjanost i sveobuhvatnost računovodstvenih i neračunovodstvenih evidencija
- osigurati usklađenost s poslovnim politikama, planovima, programima rada, zakonskim i drugim propisima i aktima
- zaštita imovine poduzeća
- preventivno djelovanje i sprječavanje prijevara i pogrešaka

# Ciljevi interne kontrole

- ◉ **Operativni ciljevi** (osigurati učinkovitost i djelotvornost poslovnih operacija)
- ◉ **Informacijski ciljevi** (osigurati pouzdane financijske i nefinancijske informacije za potrebe poslovnog odlučivanja)
- ◉ **Ciljevi usklađenosti ili podudarnosti** (osigurati usklađenost s politikama, programima, procedurama, zakonskim propisima...)

# Značajke interne kontrole

- ◉ **Situacijski pristup** u oblikovanju internih kontrola  $\Rightarrow$  utjecajni čimbenici (institucionalni okvir, veličina poduzeća, organizacijska struktura, lokacija, način rukovođenja, osposobljenost zaposlenih, vrsta obrade podataka, vrsta i priroda poslova, itd.)
- ◉ Odnos očekivanih troškova i koristi (cost-benefit)
- ◉ Odgovornost  $\Rightarrow$  menadžment

# Značajke interne kontrole

- ◉ **Dinamički pristup** u oblikovanju internih kontrola  $\Rightarrow$  potreba za kontinuiranim dopunjavanjem i modificiranjem internih kontrolnih postupaka
  - > značajni reorganizacijski zahvati, restrukturiranje, fluktuacija radnika, uvođenje novog sustava obrade podataka, novi sustav internog izvještavanja, ekspanzija poslovanja, nove tehnologije, novi proizvodi i usluge....



# Struktura (komponente) sustava internih kontrola

- Okruženje ili uvjeti u kojima se provodi kontrola
- Procjena rizika (risk assessment)
- Kontrolni postupci (aktivnosti)
- Informacije i komunikacija
- Monitoring

# COSO Model



# Vrste internih kontrola

- ⦿ Računovodstvene interne kontrole (vezane uz računovodstveni proces)
- ⦿ Administrativne ili izvršne interne kontrole (vezane uz temeljne poslovne funkcije – nabava, proizvodnja, prodaja)
- ⦿ Upravljačke kontrole (vezane uz temeljne upravljačke funkcije)
- ⦿ Kontrolni postupci: preventivni, detektivni i korektivni

# PODUZEĆE KAO SUSTAV

```
graph TD; A[PODUZEĆE KAO SUSTAV] --> B[IZVRŠNI PODSUSTAV]; A --> C[INFORMACIJSKI PODSUSTAV]; A --> D[UPRAVLJAČKI PODSUSTAV]; B --> B1[- nabava]; B --> B2[- proizvodnja]; B --> B3[- prodaja]; B --> B4[- financije...]; C --> C1[- računovodstveni]; C --> C2[- neračunovodstveni]; D --> D1[- planiranje]; D --> D2[- organiziranje]; D --> D3[- upravljanje ljudskim potencijalima]; D --> D4[- vođenje]; D --> D5[- kontrola];
```

## IZVRŠNI PODSUSTAV

- nabava
- proizvodnja
- prodaja
- financije...

## INFORMACIJSKI PODSUSTAV

- računovodstveni
- neračunovodstveni

## UPRAVLJAČKI PODSUSTAV

- planiranje
- organiziranje
- upravljanje ljudskim potencijalima
- vođenje
- kontrola

# Vrste kontrolnih postupaka

- Prema **fazama kontrole**
- Prema **fazama obrade podataka**
- Prema **metodama obrade podataka**

# Kontrolni postupci prema fazama kontrole

- ⦿ Preventivni
- ⦿ Detektivni
- ⦿ Korektivni

# PREVENTIVNI KONTROLNI POSTUPCI

- Sprječavaju nastanak nepravilnosti, odnosno pogreške:
  - kontrola dokumenta prije knjiženja
  - prethodna kontrola D=P (kontrola temeljnice)
  - kontrole pristupa
  - nemogućnost ispostavljanja dokumenata ili izvršenja dijela obrade ukoliko nedostaje zahtjevani parametar...
- Troškovno najisplativiji mehanizmi kontrole

# DETEKTIVNI KONTROLNI POSTUPCI

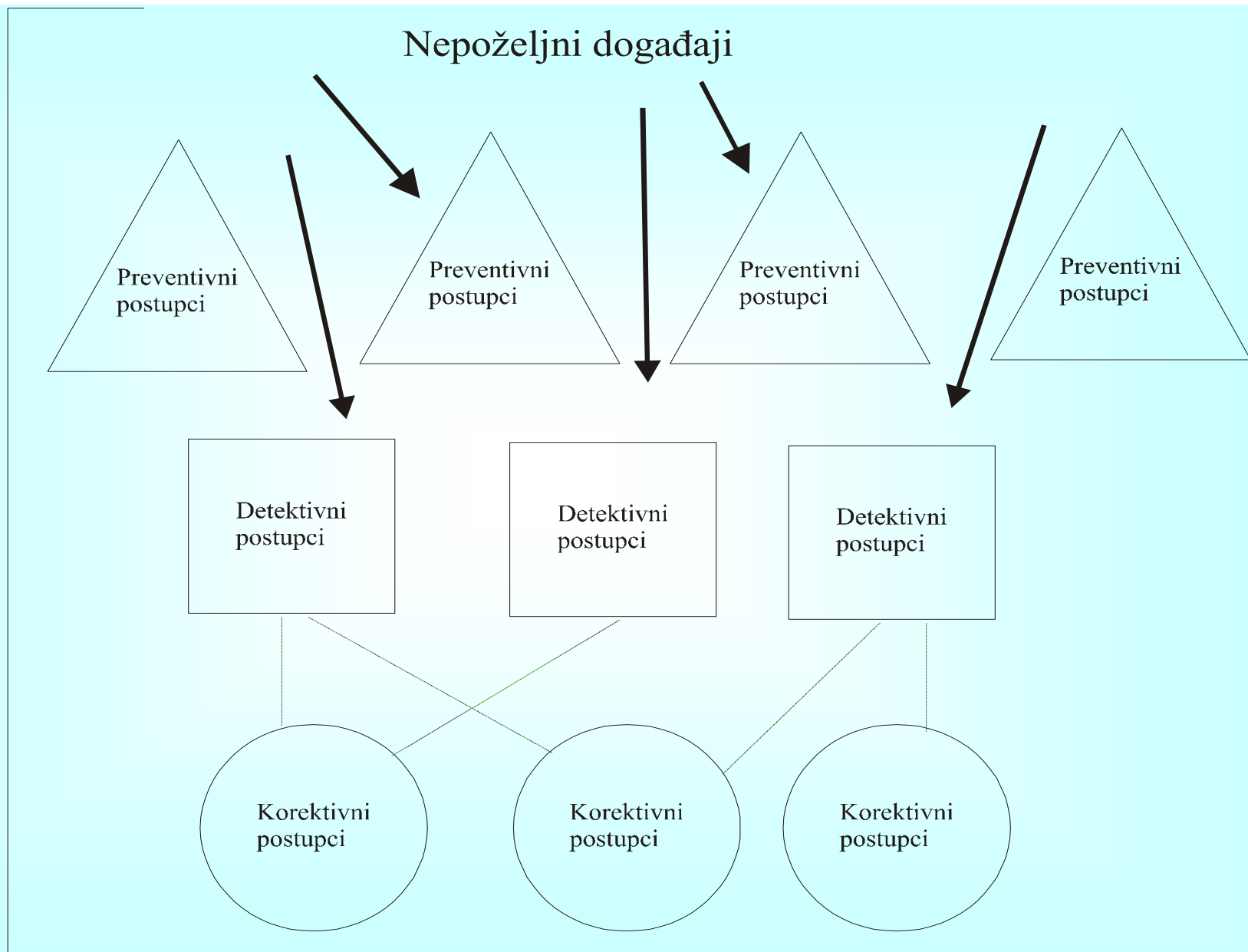
- Signaliziraju nastanek nepravilnosti (npr. naknadna kontrola  $D=P$ , odstupanja od plana, inventura...)
- Služe za identifikaciju nepoželjnih događaja (često nije moguć nastavak radnje ukoliko se problem ne ukloni)
- Baza usporedbe: standardne veličine, **planovi**, zakoni....



# KOREKTIVNI KONTROLNI POSTUPCI

- ◎ Poduzimaju se radi otklanjanja nastale nepravilnosti, odnosno pogreške
- ◎ Potrebno definirati:
  - ✓ uzrok problema
  - ✓ način korigiranja pogreške
  - ✓ modifikaciju sustava

Razine kontrole



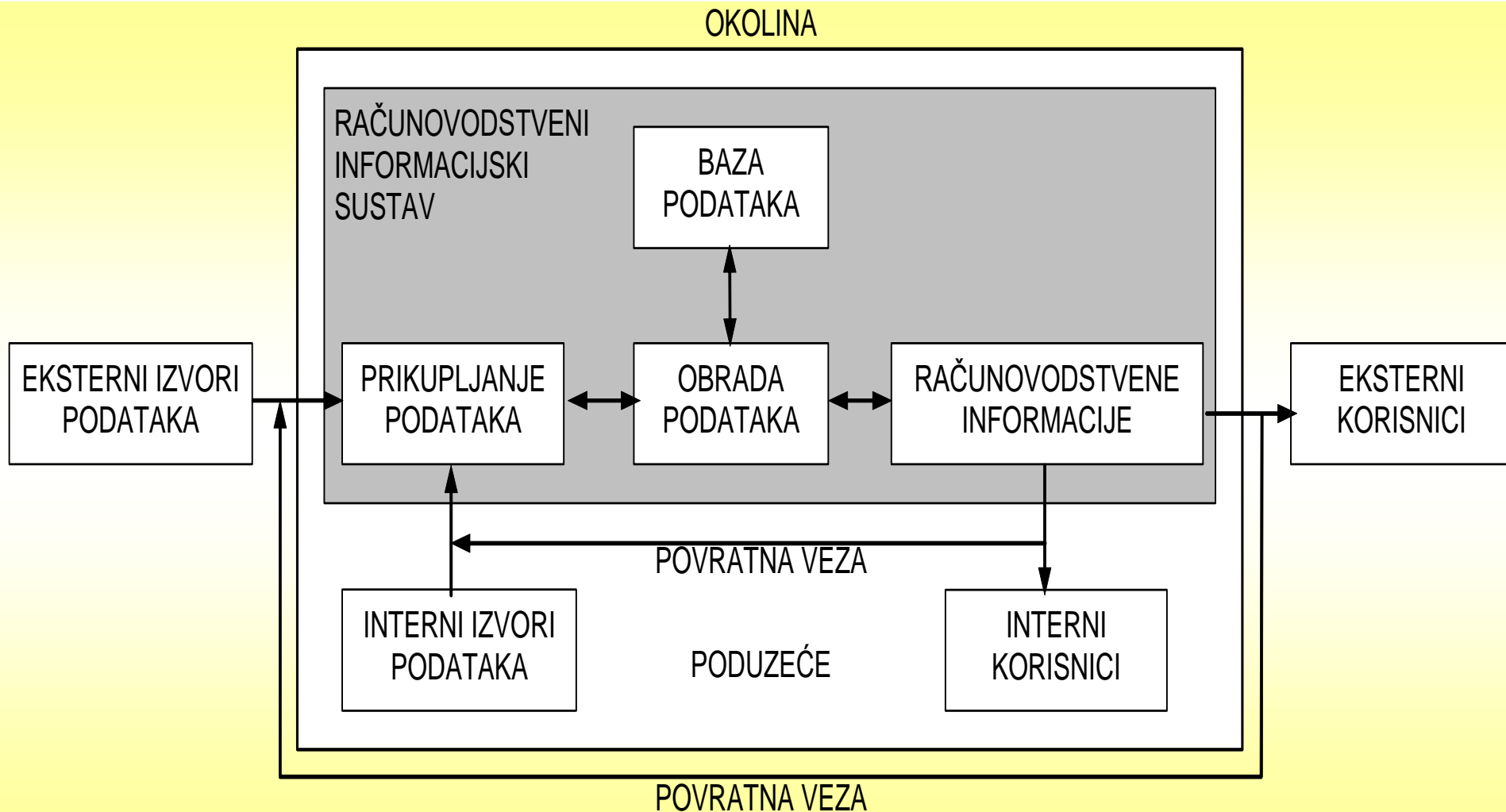
# Preventivne kontrole

- ◉ Primjeri preventivnih kontrola
  - > odobravanje svih vrijednosno značajnijih isplata s dva potpisa, odnosno potpisnika
  - > korištenje odobrene liste dobavljača
  - > usklađivanje ulaznih računa s izvještajima o primitku (primkom) prije odobravanja plaćanja dobavljača
  - > provjera računske točnosti računa prije plaćanja

# Detektivne kontrole

- ◉ Primjeri detektivnih kontrola:
  - > priprema izvješća i usklađivanje s poslovnim knjigama
  - > usklađivanje izvoda otvorenih stavaka dobivenog od dobavljača s evidentiranim plaćanjima
  - > fizičko brojenje zaliha i utvrđivanje zastarijelosti zaliha

# Računovodstveni informacijski sustav



# Faze računovodstvenog procesa

1. Prikupljanje podataka o nastalim poslovnim događajima - knjigovodstvene isprave
2. Analiza poslovnih događaja i izbor konta za evidentiranje
3. Evidentiranje poslovnih događaja (poslovne knjige)
4. Zaključivanje konta (bruto bilanca)

# Faze računovodstvenog procesa

- 5. Sastavljanje financijskih izvještaja
- 6. Korisnici financijskih izvještaja (interni i eksterni)

# Kontrolni postupci prema fazama obrade podataka

## ◉ KONTROLA ULAZA

- Prva faza kontrole, preventivni kontrolni postupak
- Usmjerena na kontrolu unosa podataka - kontrola isprava (formalna, računska, suštinska), kontrola kontiranja...

## ◉ KONTROLA OBRADE

- Temeljne računovodstvene kontrole
  - Dvojno knjigovodstvo (duguje = potražuje)
  - Dnevnik – glavna knjiga (bruto bilanca)
  - Analitika – sintetika (*glavna knjiga – pomoćne knjige*)...
- Inventura
- Kontrola primjene zakonskih propisa

## ◉ KONTROLA IZLAZA

- Kontrola financijskih izvještaja (forma, sadržaj, rokovi)
- Kontrola pristupa informacijama ("tajne" informacije)



# Kontrolni postupci prema metodama obrade podataka

- Kontrola u uvjetima ručne obrade
- Kontrola u uvjetima računalne obrada
- Suvremeni RIS: kontrole pristupa, kontrole inputa, komunikacijske kontrole, kontrole obrade, kontrole baze podataka, kontrole outputa

# Administrativne kontrole - nabava

- ◉ centralizirani izbor dobavljača,
- ◉ potrebni su dokazi za odobrenje nabave prije no što se nabava autorizira (količine i razine ponovne nabave),
- ◉ narudžbe se pripremaju tek nakon što je zaprimljeno odobrenje za nabavu,
- ◉ autorizacija narudžbi,
- ◉ prethodno numerirane narudžbe,
- ◉ osiguravanje bjanko narudžbi,
- ◉ pregledavanje narudžbi koje nisu primljene ili fakturirane,
- ◉ praćenje uvjeta dobavljača i korištenje povoljnih uvjeta (kupovina na veliko, popusti),

# Administrativne kontrole - nabava

- ◉ pregledavanje primljene robe:
  - > njezine kvalitete,
  - > njezine količine i
  - > njezinog stanja,
- ◉ dokumentiranje dospijeća i primitka robe (prethodno numerirane primke),
- ◉ uspoređivanje primki s nabavnim nalogima,
- ◉ pozivanje na broj dobavljačevih faktura; numeriranje u slijedu i poziv na broj dobavljača,
- ◉ provjeravanje faktura dobavljača:
  - > cijene, količine, točnost kalkulacija
  - > uspoređivanje s narudžbom i dostavnicom
- ◉ postupci dobivanja obavijesti o odobrenju od dobavljača.

# Administrativne kontrole - proizvodnja

- ⊙ realizacija postavljenog plana proizvodnje
- ⊙ optimalno angažiranje resursa (radne snage, sirovina, energije, korišćenje tuđih usluga...)
- ⊙ kontrola količine i kvalitete proizvedenih učinaka
- ⊙ kontrola vrijednosti zaliha nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda
- ⊙ isprave...

# Administrativne kontrole - prodaja

- ◉ podjela dužnosti, mjere kontrole redovitog plaćanja, fakturiranje i dostava robe sa skladišta,
- ◉ autorizacija uvjeta zaduživanja za kupce:
  - > zaprimljene reference i provjera kreditne sposobnosti,
  - > autorizaciju provodi više rangirano osoblje,
  - > redovito pregledavanje uvjeta,
- ◉ autorizacija promjena drugih podataka o klijentima:
  - > promjena adrese koju potvrđuje memorandum kupca
  - > zahtjev za brisanjem iz popisa koji potvrđuju prazni saldo / kupac koji je podmirio obveze,

# Administrativne kontrole - prodaja

- narudžbe se zaprimaju samo od kupaca koji nemaju problema sa zaduživanjem,
- numeriranje bjanko narudžbi u slijedu,
- točno zaračunata cijena kupcima,
- podudaranje narudžbi kupaca s nalogima za proizvodnju i otpremnicama,
- obrada upita klijenata,
- autorizacija otpremljene robe:
  - > isporuka samo nakon naloga za prodaju,
  - > isporuka samo autoriziranim kupcima,
  - > posebna autorizacija isporuke robe bez naknade ili robe koja se isporučuje pod posebnim uvjetima,

# Administrativne kontrole - prodaja

- ⊙ pregledavanje količine, kvalitete i valjanosti izdane robe,
- ⊙ dokumentiranje izdane robe,
- ⊙ izdana roba odgovara narudžbama klijenata, otpremnicama i fakturama
- ⊙ prethodno numeriranje otpremnica i dostavnica i redovito provjeravanje u slijedu,
- ⊙ uvjet da se provjerava vraćena roba,
- ⊙ dokumentiranje vraćene robe pomoću povratnica,
- ⊙ potpisivanje dostavnice,

# Administrativne kontrole - prodaja

- ⊙ pripremanje faktura i obavijesti o odobrenju:
  - > autorizacija prodajnih cijena / korištenje cjenika,
  - > autorizacija obavijesti o odobrenju,
  - > provjera cijena, količina, produženja i ukupne svote na fakturama i obavijestima o odobrenju,
  - > numeriranje bjanko faktura i obavijesti o odobrenju u slijedu i redovita provjera slijeda
- ⊙ redovito vođenje skladišne dokumentacije,
- ⊙ podudaranje prodajnih faktura s otpremnicama i dostavnicama te narudžbama,
- ⊙ redovito pregledavanje narudžbi prema kojima roba još nije isporučena.



# Vrste kontrolnih postupaka i aktivnosti

- ⦿ Kontrole mogu biti osobne, tehničke ili kombinirane
- ⦿ Pregledi na najvišoj organizacijskoj razini
- ⦿ Kontrole na razini pojedinih organizacijskih jedinica
- ⦿ Fizičke kontrole
- ⦿ Sustav odobrenja i ovlaštenja
- ⦿ Sustav verifikacije i usklađivanja
- ⦿ Podjela (razgraničenje) dužnosti

# Ograničenja internih kontrola

- ⊙ uobičajeni zahtjev menadžmenta da troškovi interne kontrole ne budu veći od očekivane koristi,
- ⊙ većina internih kontrola usmjerava se radije na rutinske, nego na nerutinske transakcije,
- ⊙ mogućnost ljudskih pogreški uzrokovanih nepažnjom, rastresenošću, pogrešnim prosudbama ili pogrešno protumačenim uputama,
- ⊙ mogućnost izbjegavanja kontrole kroz tajne sporazume menadžera ili zaposlenika sa strankama izvan ili unutar poslovnog subjekta,

# Ograničenja internih kontrola

- ⊙ mogućnost da osobe odgovorne za provedbu interne kontrole mogu **zlorabiti** tu odgovornost, primjerice član uprave zaobiđe internu kontrolu,
- ⊙ mogućnost da postupci, zbog **promjena uvjeta**, postanu neprikladni i na taj se način pogorša primjerenost tih postupaka.

# Upravljanje rizicima

- ◉ **Rizik** je vjerojatnost nastanka nekog događaja koji će imati posljedice na ostvarivanje ciljeva poduzeća.
- ◉ **Upravljanje rizicima** je proces identificiranja, analiziranja, procjenjivanja, nadziranja i priopćavanja rizika povezanih s bilo kojom aktivnošću, funkcijom ili procesom na način kojim će se osposobiti poduzeće za minimizaciju gubitaka i maksimizaciju mogućnosti ⇒ **proaktivni pristup**
- ◉ Za uspješno upravljanje rizicima **odgovoran je menadžment**
- ◉ **Strategije upravljanja rizicima (odgovori na rizike)** ⇒ smanjivanje rizika, prenošenje (dijeljenje) rizika, prihvaćanje rizika, izbjegavanje rizika

**IDENTIFIKACIJA  
RIZIKA**

**PROCJENA  
RIZIKA**

**UPRAVLJANJE  
RIZICIMA**

**UTVRĐIVANJE  
PRIORITETA  
MEĐU RIZICIMA  
I DEFINIRANJE  
STRATEGIJA**

**NADZIRANJE**

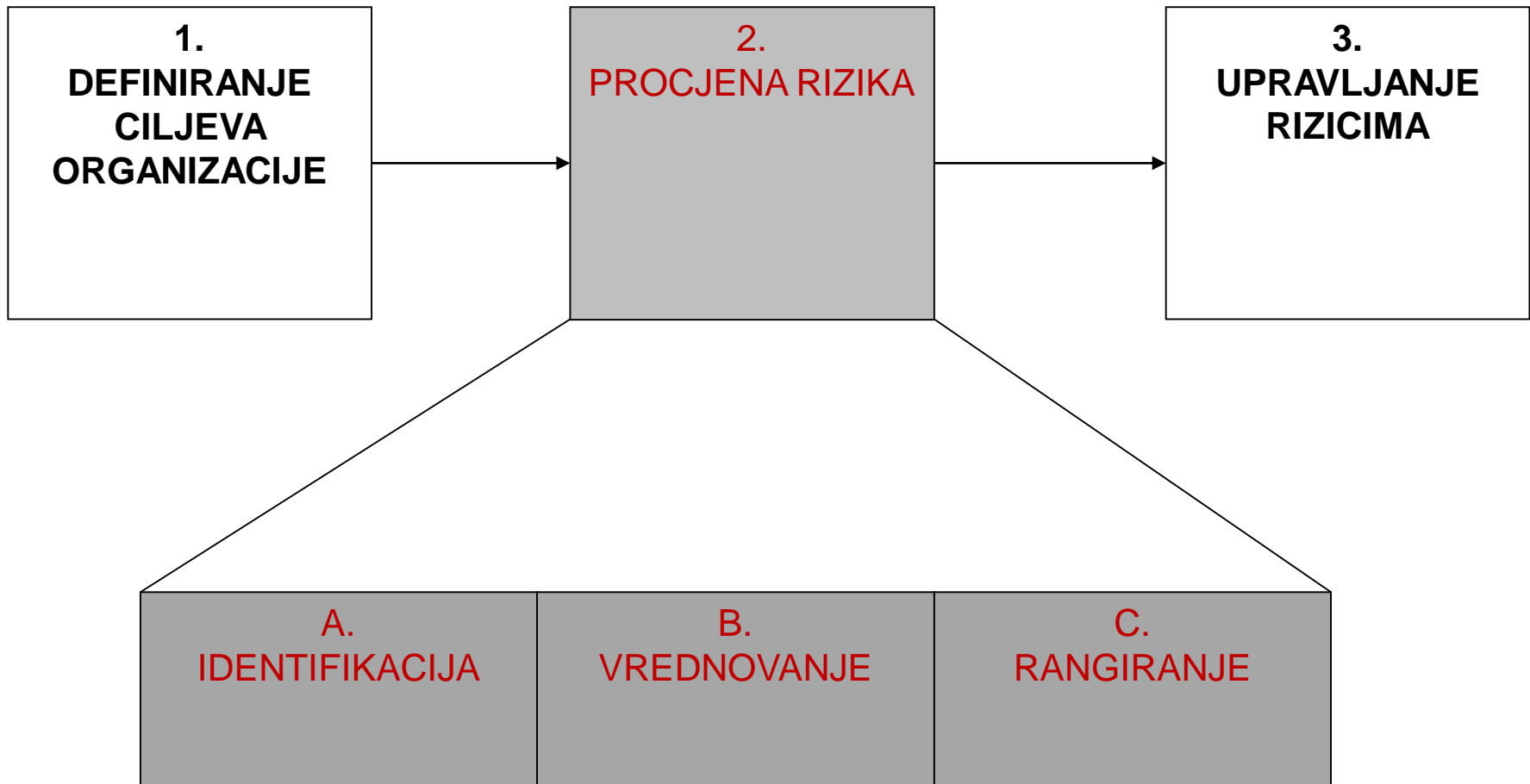


# Upravljanje rizicima

- ◉ razumijevanje rizika kojima je poduzeće izloženo,
- ◉ uvjerenje o tome da su implementirane odgovarajuće strategije i postupci smanjenja rizika koji ugrožavaju ostvarivanje željenih ciljeva,
- ◉ postojanje i funkcioniranje odgovarajućih kontrola ugrađenih u organizaciju kao instrument upravljanja rizicima i
- ◉ predviđanje promjena u okolini.

# Procjena rizika

- ◎ **Procjena rizika** (*risk assessment*) uključuje identifikaciju, vrednovanje i rangiranje relevantnih rizika koji utječu na ostvarivanje ciljeva organizacije s namjerom utvrđivanja kako tim rizicima uspješno upravljati
- ◎ Radi se najčešće o užem pojmu u odnosu na pojam upravljanja rizicima





# Procjena rizika

- ◉ Vjerojatnost (*likelihood*) i učinak (*impact*)
- ◉ Vjerojatnost predstavlja mogućnost nastanka nekog rizika, koja se obično se procjenjuje u terminima visoke, srednje ili male vjerojatnosti njegove pojave.
- ◉ Perspektiva učinka se odnosi na utjecaj koji rizik može imati na pojedini cilj.
- ◉ Analizu vjerojatnosti nastanka rizika i njihovih potencijalnih učinka moguće je provesti kroz niz kvalitativnih i kvantitativnih mjera čija je osnovna svrha procjenjivanje svih identificiranih rizika, te njihovo kategoriziranje s obzirom na spomenute dvije dimenzije.

# Kvalitativna procjena rizika

- Procjenjuju se **prioriteti** među identificiranim rizicima na način da se za svaki rizik procjenjuje vjerojatnost nastanka, te potencijalni učinak na ciljeve do kojeg bi došlo uslijed njegove pojave. U tu svrhu se izrađuju **matrice vjerojatnosti i učinka**.
- Najznačajniji rezultat ovakve analize i izrade matrica je **identificiranje najutjecajnijih rizika konkretnog cilja**, odnosno rizika koji imaju najveći utjecaj na njegovo ostvarivanje, ali i **najveću vjerojatnost nastanka**

# Kvantitativna procjena rizika

- Odnosi se na **daljnju analizu** utjecaja onih rizičnih događaja koji su prethodnom **kvalitativnom analizom definirani kao potencijalno najutjecajniji** na ostvarenje određenih ciljeva.
- Koriste se odgovarajuće tehnike i alati poput **analize osjetljivosti**, procjene očekivanih troškova (za negativan rizik), kao i **kvantitativne metode** odlučivanja u uvjetima nesigurnosti - stablo odlučivanja, tehnike modeliranja i **simulacije**.

# Pristupi upravljanju rizicima

- ↓ Izbjegavanje rizika (*Risk Avoidance*) – mjere zaštite bez obzira na izloženost rizicima
- ↓ Upravljanje rizicima (*Risk Management*)
- ↓ Tradicionalni pristup – Silos pristup (*Silo ili Stove pipe approach*)
  - Izoliranje rizika na razini pojedinih poslovnih funkcija; ne uvažava činjenicu da su rizici povezani, parcijalni pristup
- ↓ Integrirano upravljanje rizicima poduzeća (*ERM Enterprise Risk Management*)

# Integrirano upravljanje rizicima poduzeća (ERM Enterprise Risk Management)

- ◉ integrirani pristup upravljanja rizicima poduzeća
- ◉ odgovornost za sam proces je **na razini višeg menadžmenta**
- ◉ strukturirani pristup koji uzima u obzir **cjelokupne rizike kojima je poduzeće izloženo**
- ◉ novi pristup upravljanja rizicima omogućava postizanje cilja upravljanja svim rizicima poduzeća na način da se identificira i kvantificira svaki rizik te utvrdi njegov utjecaj na druge rizike ⇒ na taj način se stvara **profil rizika** (*risk profile*) koji predstavlja sveukupni portfelj rizika poduzeća
- ◉ omogućena je primjene jednoobrazne metodologije postupanja s rizicima

# Integrirano upravljanje rizicima poduzeća (ERM Enterprise Risk Management)

- ◉ **Upravljanje korporativnim rizicima** (ERM – Enterprise Risk Management) je proces kojeg poduzima uprava organizacije, menadžment i ostalo osoblje, primijenjeno u postavljenoj strategiji i kroz cijelu organizaciju, oblikovano da identificira potencijalne događaje koji mogu utjecati na poduzeće i upravljanje rizikom unutar apetita rizika organizacije, u svrhu pružanja razumnog jamstva postizanja ciljeva organizacije.
- ◉ **Implementacija kontrola** je opća metoda koju menadžment koristi za upravljanje rizicima u okviru apetita rizika.

# Integrirano upravljanje rizicima poduzeća (ERM Enterprise Risk Management)

- Dva koncepta rizika:
  - > inherentni rizik i
  - > rezidualni (preostali) rizik (poznat i kao tekući rizik).
- **Inherentni rizik** - podložnost informacija ili podataka značajnim pogrešnim iskazima uz pretpostavku nepostojanja potrebnih kontrola za ublažavanje tog rizika
- **Rezidualni rizik** - rizik koji preostaje nakon što je menadžment poduzeo akcije za smanjenje učinka i vjerojatnosti pojave nepovoljnog događaja, uključujući kontrolne aktivnosti kao odgovor na rizik.
- Rezidualni rizik se često definira kao rizik kojim se upravlja unutar postojećih kontrola.

# Integrirano upravljanje rizicima poduzeća (ERM Enterprise Risk Management)

- ◉ **Ključne kontrole** - kontrole ili grupe kontrola koje pomažu da se smanje inače neprihvatljivi rizici na tolerantnu razinu.
- ◉ Kontrole se najlakše mogu shvatiti kao organizacijski procesi koji postoje radi djelovanja na rizike.
- ◉ U učinkovitom procesu upravljanja rizicima ključne kontrole se mogu lako uočiti **na temelju razlike inherentnih i rezidualnih rizika** unutar svih sustava koji se oslanjaju na smanjenje značajnih rizika.



# Komponente ukupnog rizika

- ◉ **Strateški rizik** je rizik da će poslovni subjekt usvojiti strateške alternative ili se baviti aktivnošću koja odstupa od njegove misije i ciljeva.
- ◉ **Operativni rizik** je rizik da politike, procedure ili aktivnosti poslovnog subjekta neće biti u funkciji ostvarivanja ciljeva.
- ◉ **Financijski rizik** je rizik neuspjeha u zaštiti imovine poslovnog subjekta, financijskih poteškoća, nepouzdanog financijskog izvještavanja i sl.
- ◉ **Reputacijski rizik** je rizik da će se poslovni subjekt baviti, odnosno da će javnost smatrati da se poslovni subjekt bavi, aktivnostima koje će ugroziti njegovo ime i imidž u javnosti
- ◉ **Rizik neusklađenosti** je rizik da poslovni subjekt nije u skladu sa svim relevantnim zakonima i propisima

# Strategije upravljanja rizicima (odgovor na rizike)

## ◉ Izbjegavanje (*avoidance*)

- > potpuna eliminacija rizika
- > rezultira napuštanjem svih aktivnosti (tržišta, linije proizvoda i slično) koje mogu izazvati rizik
- > napuštanje tek nakon pojave rizičnog događaja što izaziva značajne troškove

## ◉ Smanjenje (*reduction*)

- > provode se aktivnosti koje imaju za cilj umanjiti vjerojatnost i/ili učinak;  
implementacija kontrola

# Strategije upravljanja rizicima (odgovor na rizike)

## ◉ Dijeljenje (*sharing*)

- > prijenos rizika kroz kupnju osiguranja, aktivnosti zaštite od rizika, eksternalizacija nekih aktivnosti
- > prihvaćanje dijela mogućeg rizika od druge strane uz priznavanje nastanka troškova vezanih uz aktivnost

## ◉ Prihvaćanje (*acceptance*)

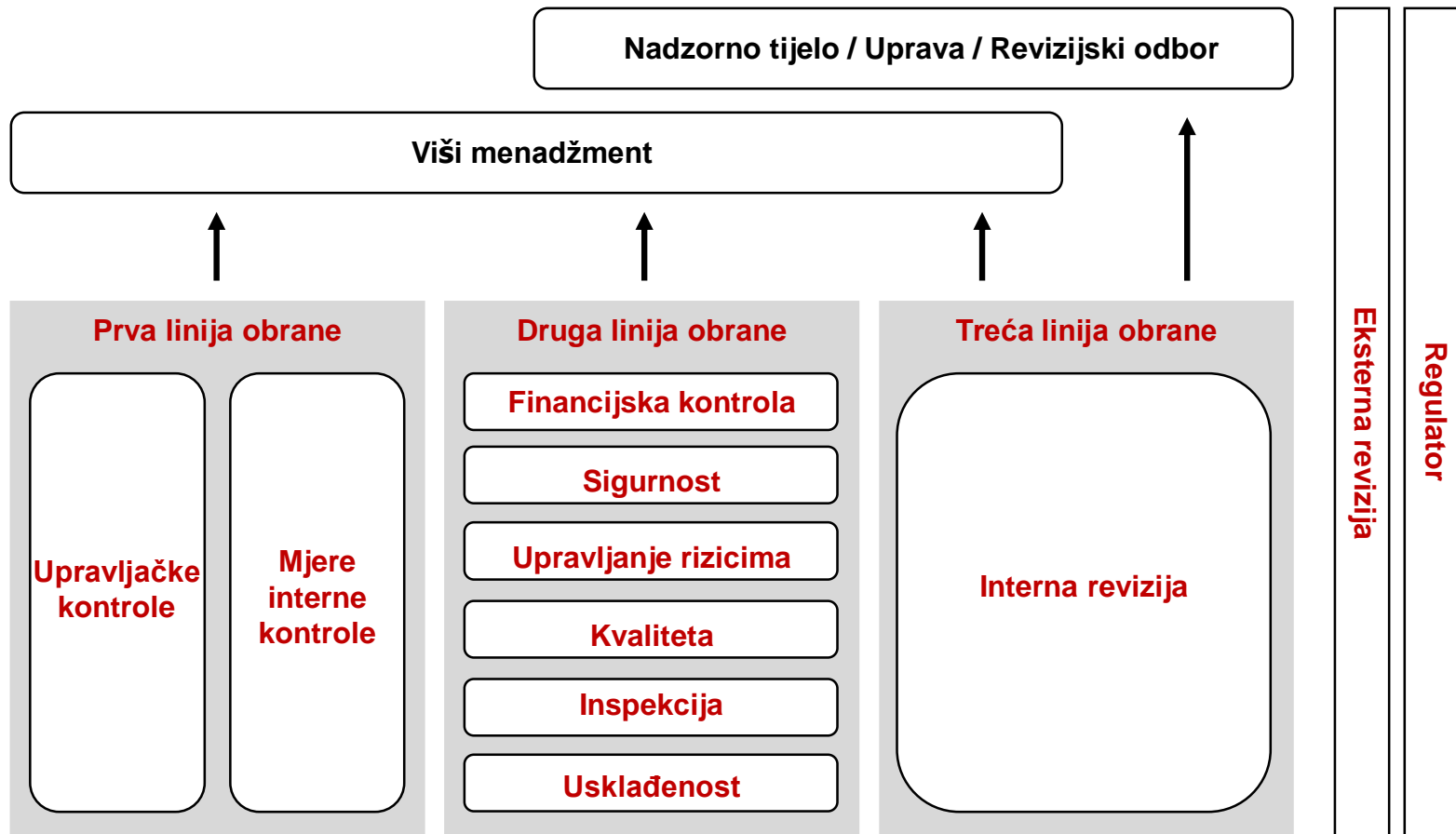
- > nepoduzimanje nikakvih aktivnosti kao odgovora na potencijalne rizike
- > pasivni odgovor na rizike

# Nadziranje procesa upravljanja rizicima

- ◉ implementacija mehanizama **stalnog izvještavanja menadžmenta** koji bi uz informacije o operativnom i financijskom statusu, sadržavali i ključne mjere procesa upravljanja rizicima,
- ◉ ustanovljavanje **periodičnog izvještavanja** kako bi se posebno nadzirali ključni aspekti utvrđenih kriterija rizika, odnosno smjernica pomoću kojih se procjenjuje značaj rizika.
- ◉ **periodično izvještavanje eksternih i internih revizora** o trenutnom statusu nalaza koji se odnose na rizike, te njihove preporuke,
- ◉ **informiranje vezano za rizike s obzirom na trendove u industriji ili općenito ekonomsko stanje**, koje bi trebalo uključivati i pitanja vezana za proces upravljanja rizicima poduzeća.

# Model tri linije obrane

## *(The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control)*



# Model tri linije obrane

- ⊙ Model tri linije obrane razlikuje tri skupine uključene u učinkovito upravljanje rizicima i to:
  - > funkcije koje su vlasnici rizika i koji provode upravljanje rizicima
  - > funkcije koje nadziru rizike i
  - > funkcije koje pružaju neovisno uvjerenje

# Prva linija obrane

- Kao prva linija obrane, operativni menadžment je “vlasnik” rizika i njime neposredno upravlja.
- Operativni menadžment je odgovoran za održavanje učinkovitog sustava internih kontrola i funkcioniranje uspostavljenih postupaka i procedura za kontrolu rizika na dnevnoj razini.
- Operativni menadžment identificira, procjenjuje, upravlja i ublažava rizik, primjenjujući interne politike i procedure te osiguravajući usklađenost tih aktivnosti s utvrđenim ciljevima i zadacima.

# Druga linija obrane

- ◉ U mnogim organizacijama menadžment uspostavlja različite funkcije upravljanja rizikom i usklađenosti poslovanja i to radi **nadzora nad funkcioniranjem kontrola na prvoj liniji obrane**.
- ◉ **Te se funkcije mogu razlikovati** od organizacije do organizacije, ovisno o specifičnostima organizacija i njihove djelatnosti.
- ◉ **Funkcija upravljanja rizicima (i/ili odbor)** koja olakšava i nadzire implementaciju i učinkovitost prakse upravljanja rizicima koju provodi operativni menadžment i pomaže “vlasnicima rizika” da definiraju ciljanu izloženost rizicima, osiguravajući adekvatne informacije o rizicima različitim razinama u organizaciji;
- ◉ **Funkciju usklađenosti** koja obavlja **nadzor nad specifičnim rizicima kao što su neusklađenosti s primjenjivim zakonima i regulativom**. U tom kapacitetu, svaka funkcija usklađenosti izvještava direktno viši menadžment, i u nekim djelatnostima, direktno najviše upravljačko tijelo.
- ◉ **Višestruke funkcije usklađenosti** obično postoje u pojedinačnim organizacijama, s odgovornostima za **specifične vrste nadzora usklađenosti, kao primjerice sigurnost, okoliš, upravljanje kvalitetom**.
- ◉ **Funkcija kontrolera** provodi monitoring nad financijskim rizicima i pitanjima financijskog izvještavanja



# Druga linija obrane

- ◉ **Odgovornosti ovih funkcija** razlikuju se po svojoj prirodi, ali mogu uključivati:
  - > podržavanje politika menadžmenta, definiranje uloga i odgovornosti te uspostavljanje ciljeva za implementaciju,
  - > osiguravanje okvira za upravljanje rizicima,
  - > identificiranje poznatih rizika i onih koji se mogu pojaviti,
  - > identificiranje promjena koje ukazuju na promjenu organizacijske sklonosti riziku
  - > pomaganje menadžmentu u oblikovanju procesa i kontrola za upravljanje rizicima
  - > osiguravanje uputa i treninga u vezi s procesom upravljanja rizicima,
  - > podupiranje i nadziranje implementacije učinkovite prakse upravljanja rizicima koju provodi operativni menadžment,
  - > upozoravanje operativnog menadžmenta na pitanja rizika koji se tek pojavljuju, kao i na promjene regulative i scenarija rizika,
  - > nadziranje adekvatnosti i učinkovitosti internih kontrola, točnosti i sveobuhvatnosti izvještavanja, usklađenosti sa zakonima i regulativnom, te nad pravodobnim poduzimanjem aktivnosti za ispravljanje nepravilnosti.

# Treća linija obrane

- ◉ **Interna revizija** osigurava uvjerenje o učinkovitosti korporativnog upravljanja, upravljanja rizicima i internih kontrola, uključujući i način na koji prva i druga linija obrane ostvaruju ciljeve upravljanja rizicima i internih kontrola.
- ◉ Značaju ulogu u cjelokupnom sustavu i procesu upravljanja rizicima i sustavu internih kontrola poduzeća mogu imati i **eksterni revizori, regulatori i drugi oblici eksternog nadzora** što je posebice prisutno u visoko reguliranim djelatnostima, kao što su primjerice kreditne institucije, osiguranje, investicijski i mirovinski fondovi i slično.
- ◉ **Regulatori** uobičajeno definiraju određene zahtjeve koji su u funkciji jačanja sustava internih kontrola takvih poslovnih subjekata, a uz to ovlašteni su provoditi neovisnu procjenu svih ili nekih prethodnih linija obrane.

# Koordinacija tri linije obrane

PRVA LINIJA OBRANE	DRUGA LINIJA OBRANE	TREĆA LINIJA OBRANE
<b>Vlasnici rizika</b>	<b>Kontrola rizika i usklađenost</b>	<b>Uvjerjenje o rizicima</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• operativni menadžment</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ograničena neovisnost</li><li>• izvještaji primarno usmjereni menadžmentu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• interna i eksterna revizija</li><li>• neovisnost</li><li>• izvještaji usmjereni upravi i nadzornom tijelu</li></ul>

btusek@efzg.hr