

Uloga druge linije obrane u uspostavi odgovornosti u centraliziranoj i decentraliziranoj upravi - unutarnji i vanjski čimbenici

**PEMPAL 42. sastanak Radne skupine za unutarnju kontrolu IACOP-a
Budimpešta, Mađarska**

**Predavač: Zondre Seitei | Ministarstvo financija, Južnoafrička Republika |
30. ožujka 2017.**



national treasury

Department:
National Treasury
REPUBLIC OF SOUTH AFRICA



Internal Audit
Community of
Practice

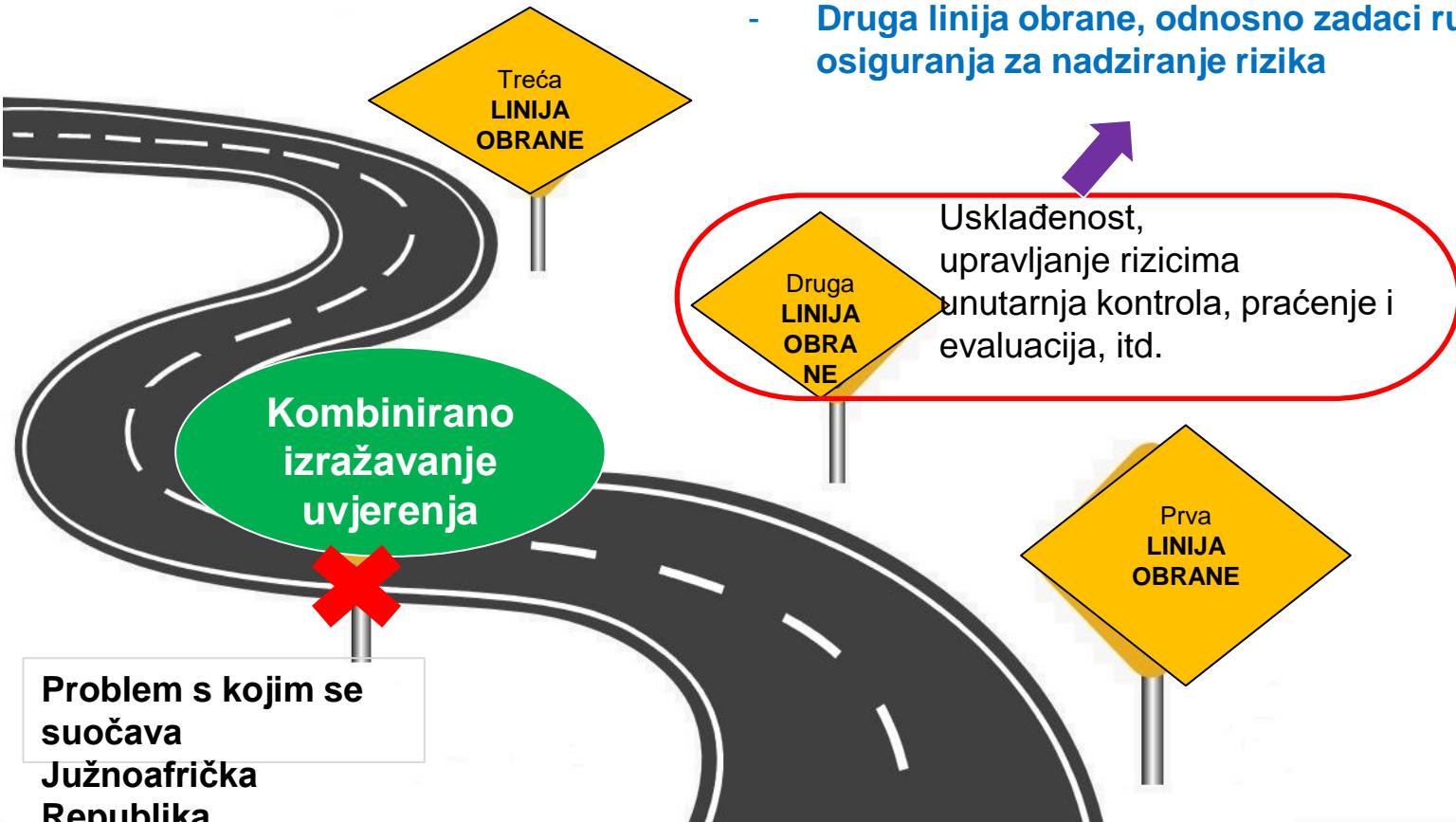


3 LINIJE OBRANE - PLAN



DRUGA LINIJA OBRANE - PLAN

- Linije obrane sastavni su dio postupka izrade vrijednosti unutar jedne organizacije
- Druga linija obrane, odnosno zadaci rukovodstvenog osiguranja za nadziranje rizika



DRUGA LINIJA OBRANE - PLAN - nastavak

- Treća linija obrane temelji se na riziku i podrazumijeva upravljanje rizikom i kontrolom u cilju ostvarena organizacijskih ciljeva
- Time je treća linija obrane sastavni dio učinkovitog upravljanja rizicima
- Druga linija obrane sastoji se od funkcije rukovodstvenog uvjerenja koja nije izravno odgovorna za upravljanje rizicima, oni nadziru rizike
- Druga linija obrane uspostavljena je kako bi osigurala pravilan rad prve linije obrane u svrhu ispunjenja ciljeva organizacije
- Iako je druga linija obrane pod nadležnosti visokog rukovodstva, uloga više podrazumijeva funkciju nadzora nego izvršenja

DRUGA LINIJA OBRANE - PRAKTIČNA PERSPEKTIVA

- **Odakle krenuti?** Struktura organizacije/uprave prvo se treba mapirati/prilagoditi operativnom modelu linije obrane
- Nije stvar centralizacije/decentralizacije organizacije, nego usmjerenja na ono što je prikladno za namjenu
- Svaki ključan rizik mora biti jasno povezan s odgovornim vlasnicima kako bi se rizicima učinkovito upravljalo
- To stvara jasne linije odgovornosti i snošenja posljedica
- Delegiranoj osobi/funkciji treba biti dodijeljena odgovornost za upravljanje trima linijama obrane i cjelokupnom koordinacijom izvještaja
- Izvještaji trebaju biti integrirani i poslani visokom rukovodstvu te trebaju cjelovito prikazivati rizike

DRUGA LINIJA OBRANE - POKRETAČI VS. RUKOVODSTVO

Pokretači

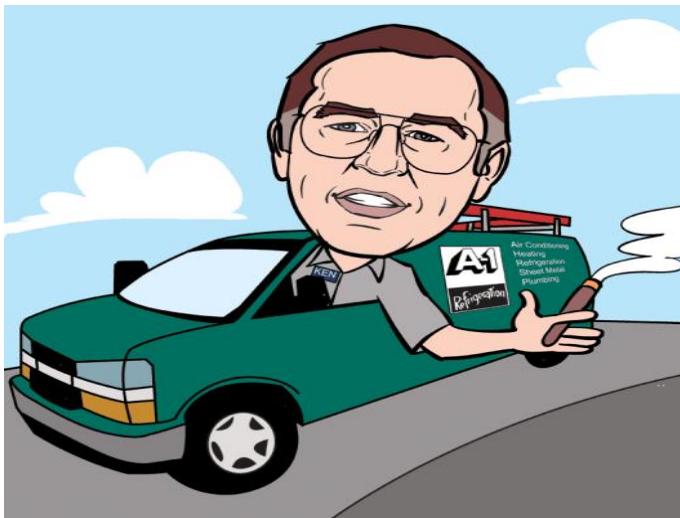
vs.

podrška

Druga linija obrane treba se sastojati od pokretača operativnog modela treće linije obrane

Druga linija
obrane -
pokretači

Prva linija
obrane -
podrška



~~VS~~

nego

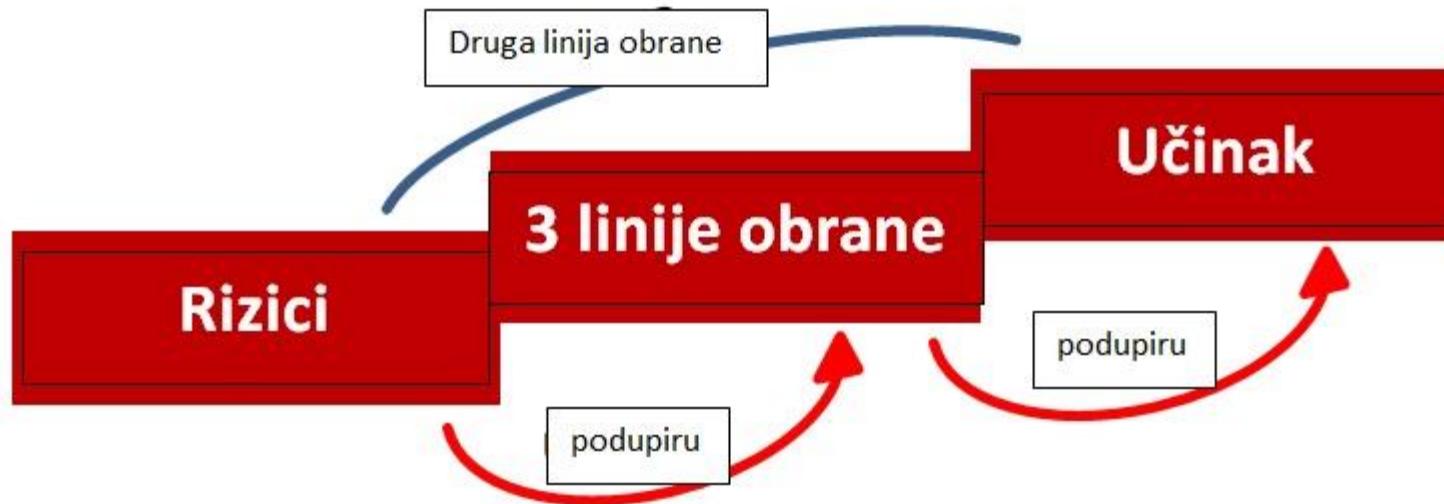
**zajednički
rad**



DRUGA LINIJA OBRANE - KAKO PRETVORITI RIZIKE U REZULTATE?

- Upravljanje rizicima potpomaže treću liniju obrane te treba biti temelj za njezinu operativnu učinkovitost
- Druga linija obrane treba osnažiti rukovodstvo u pogledu Okvira i Strategije rizika organizacije
- Druga linija obrane zagovara treću liniju obrane te njezin utjecaj na organizaciju, rukovodstvo i nadzorne odbore
- Druga linija obrane treba razviti univerzum rizika koji je povezan s mandatom/ciljevima organizacije uz podršku rukovodstva njihovim sudjelovanjem
- U suštini, druga linija obrane treba preuzeti vodstvo u koordinaciji trećom linijom obrane

OPERATIVNI MODEL TREĆE LINIJE OBRANE - DILJEM ORGANIZACIJE



Druga je linija obrane bolje postavljena za usmjeravanje uprave o usvajanju treće linije obrane

DRUGA LINIJA OBRANE KONTEKST JAR-a

- **Kontekst Južnoafričke Republike:**
 - Imamo izvrsne sustave, politike i okvire, ali se operacionalizacija pokazala problematičnom
 - Naša ministerstva imaju resurse za unutarnje kontrole, upravljanje rizicima, praćenje i evaluaciju
- **Praktični problemi iz iskustva:**
 - Djelokrug rada te uloge i odgovornosti Jedinice za unutarnje kontrole nisu jasno definirani (*trenutačno nije uspostavljen služben okvir*)
 - Nedostatak sinergije u pogledu integriranog izvještavanja o rizicima i učinku (*povećava troškove i smanjuje vrijednost*)

JUŽNOAFRIČKI SCENARIJ

- Unutarnja revizija temelj je organizacijskog upravljanja te je neovisna funkcija izražavanja uvjerenja
- Unutarnja revizija osigurava učinkovitost prve i druge linije obrane u odnosu na to koliko učinkovito organizacija upravlja rizicima te ih procjenjuje i kontrolira

Praktični problem iz iskustva:

- **Vanjski revizor** iz javnog sektora (glavni revizor JAR-a) unutarnju reviziju uključuje u drugu liniju obrane, stoga se ne oslanja previše na rad unutarnje revizije
- Međunarodni revizijski standard 610 „Korištenje radom internih revizora” tj. rad unutarnje revizije

MJERENJE UČINKOVITOSTI LINIJA OBRANJE

Ima li vaša organizacija učinkovit operativni model linija obrane? Ako da, imate li koristi od njega?

Odbori bi trebali razmotriti mogu li odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Imaju li visoko rukovodstvo i odbori jasnu predodžbu (u vidu mape pokrića rizika) o tome kako se svakodnevno upravlja svakim značajnim rizikom?
- Smatraju li odbori da se provode odgovarajuće aktivnosti vezane uz rizik i usklađenost za ključne rizike organizacije?
- Razumije li rukovodstvo sklonost vodstva prema riziku te je li to izraženo u izvještajima o rizicima?
- Smatraju li odbori da je upravljanje rizicima integrirano u organizaciju te da je dio svakodnevne kulture?
- Jesu li odbori sigurni da ne postoje nedostaci u upravljanju rizicima?
- Imaju li odbori pregled nad aktivnostima koje se poduzimaju u pogledu nedostataka u upravljanju rizicima?

Ako je odgovor na dva ili više navedenih pitanja negativan, odbori bi se trebali uključiti u funkcije rukovodstva i upravljanja rizicima u svrhu ocjenjivanja operativnog modela linija obrane u organizaciji. Ako je potrebno, treba poduzeti korake za pretvaranje postojećih postupaka u jednostavan operativni model linija obrane koji djeluje u skladu s poslovanjem organizacije.

ZAKLJUČAK

Potiče se razvoj i održavanje sveobuhvatnog, učinkovitog operativnog modela linija obrane izrađenog po narudžbi jer je riječ o iznimno bitnom dijelu postupka stvaranja vrijednosti

Na taj se način tri linije obrane mogu izraditi na organigramu gdje će ključni rizici biti jasno povezani s odgovornima koji snose posljedice

PODACI ZA KONTAKT

HVALA!



Zondre Seitei
viši finansijski analitičar -
unutarnja revizija
Ministarstvo financija
Južnoafričke Republike
+27 12 406 9008

Zondre.seitei@treasury.gov.za