

MODEL TRZECH LINII W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM PRZEDSIĘBIORSTWA


Krzysztof Łusiakowski^{1*}

¹ Politechnika Świętokrzyska w Kielcach,
Wydział Zarządzania i Modelowania Komputerowego, Polska

Streszczenie: System zarządzania ryzykiem w strategii rozwoju przedsiębiorstwa sprzyja realizacji zakładanych celów biznesowych oraz zwiększa jego szansę na sukces. Współczesne programy zarządzania ryzykiem opierają się na sprawdzonym i uznanym instrumentarium. Przykładem takiego rozwiązania jest model trzech linii. Głównym celem artykułu jest ekspozycja wykorzystania modelu trzech linii w systemach zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach. Dla realizacji zdefiniowanego celu dokonano przeglądu krajowej i zagranicznej literatury, opracowań organizacji wspierających ekspertów z dziedziny zarządzania ryzykiem i audytu wewnętrznego. Ponadto przeprowadzono studium raportów oraz sprawozdań wybranych polskich spółek notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie. W wyniku analizy uwierzytelniono stosowanie modelu trzech linii w ramach niektórych zasad ładu korporacyjnego dotyczących systemów i funkcji wewnętrznych przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: audyt wewnętrzny, ład korporacyjny, model trzech linii, system zarządzania ryzykiem

Kod klasyfikacji JEL: G32, M42

¹ Krzysztof Łusiakowski, mgr, al. Tysiąclecia Państwa Polskiego 7, 25-314 Kielce, Polska, klusiakowski@tu.kielce.pl,  <https://orcid.org/0009-0001-5770-2949>

* Autor korespondencyjny: Krzysztof Łusiakowski, klusiakowski@tu.kielce.pl

Wprowadzenie

Występowanie ryzyka jest nieodłącznym elementem każdego funkcjonującego przedsiębiorstwa. Według Krupy (2002) ryzyko jest to prawdopodobieństwo (potencjał, możliwość) uzyskania sukcesu lub/i porażki (zysku lub/i straty) w wyniku podejmowania działań o charakterze gospodarczym. Istotne zatem jest właściwe postępowanie z ryzykiem, a ściślej mówiąc – administrowanie ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem podmiotu jest to podejmowanie decyzji i realizacja działań prowadzących do osiągnięcia przez ten podmiot akceptowanego poziomu ryzyka (Jajuga, 2019). Z kolei Williams et al. (2002) definiują zarządzanie ryzykiem jako szeroko rozumiane działania zarządcze, których zadaniem jest identyfikacja i ocena ryzyka oraz walka z jego przyczynami i wpływem na organizację.

Zarządzanie ryzykiem jest jednym z głównych obszarów badań nauk o zarządzaniu i jakości. Realizacja przyjętych przez przedsiębiorstwa strategii w toku prowadzonej działalności gospodarczej wymaga umiejętności akceptowania i zarządzania ryzykiem. Obecnie w przedsiębiorstwach trudno jest osiągać założone cele biznesowe bez uprzedniego wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem. Efektywny system zarządzania ryzykiem powinien opierać się na stosowaniu przyjętych i sprawdzonych rozwiązań organizacyjnych, narzędzi, modeli wspierających jego prawidłowe działanie. Przedsiębiorstwa oczekują, aby wprowadzać do swojej organizacji rozwiązania proste, a zarazem skuteczne, które będą przyczyniać się do niwelowania ryzyka obecnego w ich działalności biznesowej.

Głównym celem artykułu jest przedstawienie wykorzystania modelu trzech linii² w systemach zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach. Uznano, że przedmiotowe zagadnienie wymaga uwagi w obliczu ciągłej konieczności podejmowania przez przedsiębiorstwa działań względem ryzyka. Ponadto podjęto próbę zweryfikowania, czy stosowanie modelu trzech linii wpisuje się w wybrane zasady ładu korporacyjnego dotyczące systemów i funkcji wewnętrznych przedsiębiorstwa.

Flemming (2019) przedstawia uzasadnienie dla wdrożenia modelu trzech linii obrony. Po pierwsze wskazuje, że model zwiększa zrozumienie ładu korporacyjnego i zarządzania ryzykiem poprzez wyjaśnienie ról i obowiązków. Po drugie zapewnia, że prawidłowe wdrożenie modelu niweluje luki w kontrolowanych ryzykach, zmniejsza ryzyko dublowania działań w procesie zarządzania ryzykiem. Kolejną przesłanką, na którą zwraca uwagę, jest fakt, że zarząd przedsiębiorstwa dzięki wdrożeniu przedmiotowego narzędzia będzie otrzymywał lepszej jakości informacje w zakresie ryzyka. Dzięki temu kierownictwo firmy szybciej i w sposób adekwatny podejmie działania wobec ryzyka. Następną przesłanką uzasadniającą wdrożenie modelu przez tego autora jest jasno sformułowany proces komunikacji oczekiwań wobec wszystkich trzech linii, który wpływa na skuteczność procesu zarządzania ryzykiem. Ostatnim uzasadnieniem dla modelu jest koordynacja współpracy w zakresie ryzyka, zarządzania i kontroli w ramach wyznaczonych wyraźnie ról.

² Uprzednio model funkcjonował pod nazwą modelu trzech linii obrony. Jednakże 14 lipca 2020 roku Institute of Internal Auditors dokonał aktualizacji modelu, zmieniając jego nazwę na model trzech linii. Celem tego zabiegu była zmiana postrzegania modelu wyłącznie w kategoriach obrony przed ryzykiem na równoczesne aktywne wspieranie biznesu (The Institute of Internal Auditors, 2020).

Według Bantleona et al. (2021) model trzech linii obrony (TLoD – Three Lines of Defense) ma na celu zapewnienie prostego i skutecznego sposobu usprawnienia koordynacji i komunikacji w zakresie zarządzania ryzykiem oraz kontroli poprzez wyjaśnienie podstawowych ról i obowiązków różnych funkcji zarządzania. Bez skutecznej koordynacji tych funkcji zarządzania może dojść do dublowania prac lub pominięcia czy błędnej oceny kluczowych zagrożeń.

Przegląd literatury

Zagadnienia dotyczące zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa czy zasad ładu korporacyjnego są licznie przedstawione w literaturze krajowej i zagranicznej. Z uwagi na ograniczone ramy artykułu skupiono się na przeglądzie opracowań dotyczących modelu trzech linii.

Według FERMA (2002) zarządzanie ryzykiem chroni i zwiększa wartość organizacji dla udziałowców (akcjonariuszy), gdyż przyczynia się do realizacji celów organizacji poprzez:

- zapewnienie ram systemowych, dzięki którym dalsza działalność organizacji będzie prowadzona w sposób spójny i kontrolowany;
- usprawnienie procesu podejmowania decyzji, planowania i określania priorytetów dzięki uzyskaniu kompleksowej wiedzy na temat działalności organizacji, stopnia niepewności oraz szans i zagrożeń;
- przyczynienie się do efektywniejszego wykorzystania (alokacji) kapitału i zasobów, jakimi dysponuje organizacja;
- zmniejszenie niepewności w innych niż kluczowe obszarach działalności;
- ochronę i budowanie majątku i wizerunku organizacji (przedsiębiorstwa);
- pomoc w rozwijaniu potencjału ludzkiego oraz bazy wiedzy organizacji;
- poprawę efektywności działania.

Z kolei Kwiecień (2010) uważa, że stworzenie zorganizowanego, dopasowanego do potrzeb i specyfiki firmy procesu zarządzania ryzykiem ma na celu:

- redukcję niepokoju i skupienie się na celach firmy;
- podtrzymanie i wzrost innowacyjności firmy;
- redukcję prawdopodobieństwa realizacji ryzyka i wielkości potencjalnych strat;
- opracowanie i przygotowanie źródeł kompensacji strat;
- zwiększenie efektywności nakładów na zabezpieczenie firmy i kompensację strat (w tym optymalizację ochrony ubezpieczeniowej);
- wypełnienie zobowiązań zewnętrznych (przepisy prawa lub kontrakt), poprawę wizerunku i zmniejszenie ryzyka dla przyszłych inwestorów, a w razie zrealizowania się ryzyka ma zapewnić: przeżycie firmy, kontynuację działalności i wypełnianie zobowiązań, stabilność finansową i kontynuację rozwoju oraz społeczną odpowiedzialność (wobec pracowników i osób trzecich).

Według Podleńskiego (2024) zarządzanie ryzykiem w podmiotach gospodarczych jest szeroką koncepcją budowania odporności organizacji na ryzyko rozumiane jako zagrożenie. W szerszym kontekście zarządzanie ryzykiem jest jednym

z fundamentów ładu organizacyjnego, zbioru zasad i reguł spajających każdą organizację, niezależnie od wielkości, zarówno tę dużą, jak i małą. Sposobów praktycznej realizacji zarządzania ryzykiem w podmiotach gospodarczych jest wiele. Zarządzanie ryzykiem jest pewnym procesem, składającym się z etapów, powtarzalnym i nigdy się niekończącym. Ze względu na specyfikę działalności podmiotów gospodarczych wykształciło się także specyficzne, branżowe podejście do zarządzania ryzykiem. Jednak i tutaj sięga się po uznawane dobre praktyki, skodyfikowane zbiory reguł zarządzania ryzykiem, standardy zarządzania ryzykiem, tak aby było ono jak najbardziej efektywne i służyło osiągnięciu celów organizacji.

W literaturze przedmiotu model trzech linii opublikowany został przez Federation of European Risk Management (FERMA) oraz European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA) 21 września 2010 roku w dokumencie *Monitoring the effectiveness of internal control, internal audit and risk management system, Guidance for boards and audit committees* (ECIIA & FERMA, 2010). Opracowanie stanowi uzupełnienie wytycznych zawartych w art. 41 Dyrektywy 2006/43/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 17 maja 2006 roku w sprawie ustawowych badań rocznych sprawozdań finansowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych. Przepisy te wskazują, że od kierownictwa przedsiębiorstwa oczekuje się zaangażowania w proces zarządzania ryzykiem m.in. poprzez organizację audytu wewnętrznego (Dyrektywa 2006/43/WE, 2006). Organizacje FERMA i ECIIA propagują najlepsze praktyki w zakresie zarządzania ryzykiem i audytu wewnętrznego, które mogą być stosowane zarówno w małych, średnich, jak i dużych przedsiębiorstwach. Wsparcie ze strony przedmiotowych organizacji wynika z troski o bezpieczeństwo podmiotów gospodarczych przed negatywnymi skutkami finansowymi, jakie mogą wystąpić na bazie doświadczeń globalnego kryzysu finansowego z lat 2008-2009. Autorzy omawianego opracowania podkreślają, że proponowane rozwiązanie trzech linii obrony ma charakter modelu, który powinien być dopasowany do specyfiki danego przedsiębiorstwa. Zwracają uwagę na fakt, że w wielu przedsiębiorstwach ograniczone zasoby kompetencyjne i organizacyjne mogą być niewykorzystane skutecznie, a ryzyko może nie być właściwie zidentyfikowane. Wszystko to powoduje, że proces audytu wewnętrznego nie obejmuje wszystkich ryzyk występujących w przedsiębiorstwie. Proponowane przez FERMA i ECIIA narzędzie w postaci modelu trzech linii obrony pomaga zidentyfikować struktury i procesy, które najlepiej pomagają w osiągnięciu biznesowych celów i ułatwiają funkcjonowanie procesów ładu organizacyjnego, w tym zarządzania ryzykiem.

W 2013 roku Institute of Internal Auditors w dokumencie *The Three Lines of defence in effective risk management and control* przedstawił model trzech linii obrony jako prosty i skuteczny sposób usprawniający komunikację w aspekcie zarządzania ryzykiem oraz kontroli dzięki doprecyzowaniu ról i obowiązków dla uczestniczących w tym procesie członków organizacji (The Institute of Internal Auditors, 2013). Opisane rozwiązanie ma pomóc przedsiębiorstwom w delegowaniu oraz koordynacji zadań w procesie zarządzania ryzykiem w sposób systematyczny. Zaprezentowany model trzech linii obrony jest użyteczny w zakresie identyfikacji zagrożeń, realizacji kontroli, co skutkuje efektywnością systemów zarządzania

ryzykiem. Z kolei Komitet Organizacji Sponsorujących Komisję Treadwaya (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO) wraz z przedstawicielami Instytutu Audytorów Wewnętrznych Anderson oraz Eubanks w dokumencie *Wykorzystanie COSO w trzech liniach obrony* wskazują wytyczne określające i przypisujące konkretne role i obowiązki w zakresie kontroli wewnętrznej. Kontrola wewnętrzna według cytowanych organizacji (Anderson & Eubanks, 2015) to Zintegrowana Struktura Ramowa – COSO I (Struktura Ramowa), która określa komponenty, zasady i czynniki niezbędne dla organizacji w celu skutecznego zarządzania ryzykiem poprzez wdrożenie systemu kontroli wewnętrznej.

14 lipca 2020 roku Institute of Internal Auditors w dokumencie *The IIA's Three Lines Model, An update of the Three Lines of Defense* dokonał aktualizacji modelu (The Institute of Internal Auditors, 2020). Przez wiele lat do strukturyzowania funkcji zarządzania stosowano właśnie tzw. model trzech linii obrony. Ponieważ jednak na przestrzeni ostatnich lat pojawiło się coraz więcej otwartych dyskusji na temat praktycznego wdrożenia, Institute of Internal Auditors zdecydował o kompleksowej rewizji modelu (Eulerich, 2021). Jak wskazuje Polska Izba Ubezpieczeń (PIU), w wyniku globalnych konsultacji skonkludowano, że model trzech linii ma nie tylko chronić organizacje przed ryzykiem, ale też stymulować rozwój w oparciu o wartości i promować współpracę pomiędzy poszczególnymi obszarami. Dzięki takiemu podejściu w nowym modelu został położony bardzo duży nacisk na współpracę pomiędzy funkcjami kontrolnymi, czego wyrazem jest zmiana nazewnictwa modelu na „model trzech linii” (PIU, 2023).

Model trzech linii, jak większość instrumentów wspierających proces zarządzania ryzykiem, ma swoje mocne i słabe strony. W 2021 roku ocena modelu została zaprezentowana w ramach badania przeprowadzonego wśród członków CRO Forum³, co zaprezentowano w Tabeli 1 (CRO Forum, 2021).

Przedstawiona analiza SWOT modelu pokazuje, że kluczową mocną stroną tego rozwiązania są jasno zdefiniowane role i obowiązki użytkowników ryzyka oraz kontroli wewnętrznej. Z kolei główną słabą stroną jest trudność wdrożenia w małych i średnich przedsiębiorstwach z uwagi na brak stosownych struktur organizacyjnych i procedur. Według The Institute of Internal Auditors (2020) model trzech linii jest najbardziej skuteczny, gdy jest dostosowany do celów i warunków organizacji. To zarząd i organ nadzorczy decydują o strukturze organizacji i sposobie rozpisania konkretnych ról. Organ nadzorczy może powoływać komitety w celu zapewnienia dodatkowego nadzoru nad poszczególnymi aspektami jego odpowiedzialności, takimi jak: audyt, ryzyko, finanse, planowanie czy wynagrodzenia. W ramach zarządzania mogą występować układy funkcjonalne i hierarchiczne oraz rosnąca tendencja do specjalizacji w miarę wzrostu wielkości i złożoności organizacji. Ogólnie analiza wskazuje przewagę korzyści związanych z wdrożeniem modelu.

³ CRO Forum to grupa dyskusyjna wysokiego szczebla zarządzania, w której uczestniczą dyrektorzy ds. ryzyka głównych europejskich firm ubezpieczeniowych notowanych na giełdzie i niektórych nie-notowanych na giełdzie.

Tabela 1. Analiza SWOT modelu trzech linii

Opportunities – szanse	Threats – zagrożenia
powiązanie celów biznesowych i kontrolnych zapewnia większą elastyczność; wcześniejsze zaangażowanie drugiej linii (na etapie projekcji biznesu) umożliwia solidną ocenę ryzyka; lepsze dopasowanie regulowanych obszarów	ograniczone usprawnienia z uwagi na powszechność i akceptowalność; wdrożenia w praktyce często przejawiają się w nieostrych granicach między rolami; częste zmiany w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym
Strengths – mocne strony	Weaknesses – słabe strony
powszechnie stosowany w dużych przedsiębiorstwach; czytelny; jasno definiuje role i obowiązki interesariuszy ryzyka oraz kontroli wewnętrznej; umożliwia ewaluację, ocenę, komunikację, efektywne raportowanie ryzyka; podkreśla odpowiedzialność kierownictwa za egzekwowanie całościowej odpowiedzialności za kontrolę ryzyka (w ramach współpracy trzech linii)	mało elastyczny, gdy skupia się na obronie oraz zgodności w zakresie kontroli wewnętrznej i regulacjach; trudny do wdrożenia i implementacji w małych i średnich przedsiębiorstwach; może powodować nakładanie się zakresu działań różnych obszarów funkcjonalnych

Źródło: Opracowanie na podstawie (CRO Forum, 2021)

Bantleon et al. (2021) przeprowadzili badania ankietowe wśród 415 dyrektorów generalnych ds. audytu (CAE – chief audit executive) z Austrii, Niemiec i Szwajcarii, aby przeanalizować determinanty, które pomagają wdrożyć model trzech linii bez żadnych przeszkód i zbadać zakres wyzwań (koordynacyjnych) między wewnętrzną funkcją audytu a odpowiednimi interesariuszami zarządzania. Ich wyniki pokazują duże zróżnicowanie w zakresie wyzwań związanych z koordynacją w zależności od różnych czynników determinujących i odpowiednich interesariuszy związanych z zarządzaniem. Niemniej jednak potwierdzają, że model trzech linii jest wdrożony w większości spółek objętych badaniem ankietowym.

„Ład korporacyjny” (corporate governance) to pojęcie często przywoływane w różnych kontekstach, ale równie często jest różnie rozumiane lub w ogóle niejasne. Tymczasem „ład korporacyjny” ważny jest z kilku powodów, w tym przede wszystkim ze względu na bezpieczeństwo obrotu gospodarczego (w znaczeniu przejrzystości i wiarygodności informacji na temat działalności podmiotów gospodarczych, ważnych w decyzjach różnych grup interesariuszy) oraz stabilność instytucjonalną (w znaczeniu funkcjonowania organów spółek, zapewniających możliwość realizowania celów przedsiębiorstwa). W tym drugim przypadku ład korporacyjny powinien „spinać” różne interesy i cele osób zaangażowanych w funkcjonowanie przedsiębiorstwa w taki sposób, aby działania były spójne i skoncentrowane na długoterminowych celach przedsiębiorstwa (Karmańska, 2023).

Celem ładu korporacyjnego jest tworzenie narzędzi wspierających efektywne zarządzanie, skuteczny nadzór, poszanowanie praw akcjonariuszy oraz przejrzystą komunikację spółki z rynkiem. Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW, jako zbiór zasad ładu korporacyjnego oraz reguł postępowania mających wpływ na kształtowanie relacji spółek giełdowych z ich otoczeniem rynkowym, są ważnym elementem budowania pozycji konkurencyjnej tych spółek i w istotny sposób przyczyniają się do umacniania atrakcyjności polskiego rynku kapitałowego. Zasadom Dobrych Praktyk i regulacjom z nimi związanym podlegają emitenci akcji dopuszczonych do obrotu na rynku regulowanym GPW (2021).

Metodyka badawcza

Metodą badawczą, jaką przyjęto w niniejszym opracowaniu, jest przegląd krajowej oraz zagranicznej literatury, opracowań organizacji wspierających ekspertów z zakresu zarządzania ryzykiem, audytu wewnętrznego. Ponadto przeprowadzono studium raportów oraz sprawozdań wybranych polskich spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Z uwagi na ograniczoną objętość artykułu przedstawiono wąską analizę problematyki. Do badania wybrano sześć podmiotów. Ażeby analizowana próba nie była jednorodna, posłużono się tylko trzema podmiotami z indeksu WIG20, którego portfel tworzą największe i najbardziej płynne spółki. Ponadto dla zróżnicowania branżowego próbę tworzą w 50% spółki z sektora finansowego i w 50% spółki z sektora niefinansowego. Uznano, że taka kwerenda zebranych danych umożliwi analizę przedmiotu badań. Dzięki przyjętej metodyce badawczej przedstawiono uzasadnienie potrzeby oraz kluczowe elementy systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Następnie zobrazowano charakterystykę modelu trzech linii w kontekście systemu zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa. Omówiono istotę oraz funkcje przedmiotowego modelu, jak również przedstawiono jego analizę SWOT. W celu potwierdzenia praktycznego zastosowania modelu trzech linii zaprezentowano przyjęte rozwiązania rynkowe dla wybranych przedsiębiorstw. Dokonano również próby porównania wdrożonych rozwiązań modelu. Ponadto zweryfikowano stosowanie modelu trzech linii w ramach wybranych zasad ładu korporacyjnego dotyczących systemów i funkcji wewnętrznych przedsiębiorstwa.

Proces zarządzania ryzykiem

W przedsiębiorstwach, w których stosowany jest model trzech linii, istotne jest właściwe uprzednie wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem. Aby zrealizować przedstawione w przeglądzie literatury cele organizacji, proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie powinien obejmować szereg następujących po sobie działań. W Tabeli 2 przedstawiono poszczególne etapy procesu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie oraz ich deskrypcję.

Tabela 2. Proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie

Etapy	Charakterystyka
Ustalenie kontekstu	Określenie kryteriów ryzyka według stopnia istotności dla przedsiębiorstwa. Dobór kryteriów jest rezultatem poziomu akceptowalnego apetytu na ryzyko, który wynika z przyjętych celów biznesowych przedsiębiorstwa.
Identyfikacja ryzyka	Proces identyfikacji rodzajów ryzyka, które dotyczą przedsiębiorstwa. Podstawą identyfikacji jest właściwe zebranie informacji w zakresie źródeł i czynników ryzyka. Rezultatem tego etapu jest rejestr ryzyka.
Analiza ryzyka	Ustalenie prawdopodobieństwa i wpływu zidentyfikowanego ryzyka na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Do oceny prawdopodobieństwa ryzyka wykorzystywana jest metoda ilościowa. Z kolei metoda jakościowa ma zastosowanie do ustalenia ewentualnych skutków wystąpienia ryzyka. Rezultatem analizy ryzyka jest opracowanie scenariuszy ryzyka.
Ewaluacja ryzyka	Służy wsparciu procesu podejmowania decyzji poprzez przypisanie do ryzyka rekomendowanych działań mających na celu obniżenie prawdopodobieństwa jego wystąpienia lub zniwelowanie skutków. Prawidłowa ewaluacja ryzyka umożliwia określenie przybliżonej wartości wystąpienia negatywnego scenariusza, porównanie różnych ryzyk oraz ustalenie ich hierarchii.
Działania względem ryzyka	Opracowanie szczegółowych rekomendacji oraz optymalnych środków postępowania, które zmodyfikują ryzyko. Podstawowym działaniem jest kontrolowanie, ograniczanie ryzyka, unikanie ryzyka, transfer ryzyka, finansowanie ryzyka.

Źródło: Opracowanie na podstawie (Wróblewski, 2015)

Proces zarządzania ryzykiem powinien być systematyczny i ustandaryzowany tak, aby ukierunkowywać działania zarządcze na modyfikację ryzyka do akceptowalnego poziomu, który gwarantuje przedsiębiorstwu osiągnięcie wyznaczonych celów biznesowych. Aktualnie na rynku funkcjonuje wiele standardów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Większość z nich wykazuje wiele podobieństw, ujmując kompleksowo cały proces zarządzania ryzykiem oraz określając wytyczne dla każdego etapu. Przykładem standardu zarządzania ryzykiem jest Standard PN-ISO 31000. Według Podlewskiego (2024) Standard PN-ISO 31000 jest dzisiaj, jak się wydaje, rozwiązaniem „pierwszego wyboru”, po które sięgają podmioty gospodarcze podejmujące wyzwanie zarządzania ryzykiem. Niektóre spółki giełdowe, jak też sektor publiczny odwołują się do innych standardów, jak np. amerykański COSO II (COSO, 2004).

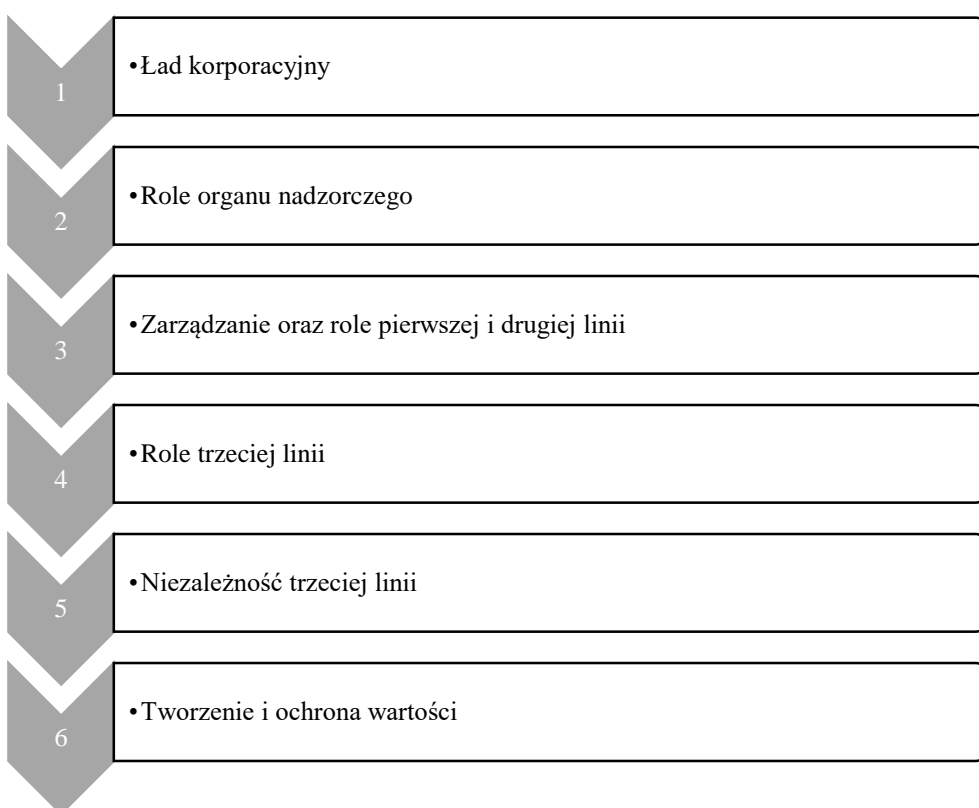
Charakterystyka modelu trzech linii

Jak wskazano na początku opracowania, instrumentem, który wspiera kompleksowo proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, jest model trzech linii.

Według The Institute of Internal Auditors (2020) model dotyczy wszystkich organizacji i jest optymalizowany przez:

- przyjęcie podejścia opartego na zasadach modelu trzech linii i dostosowanie modelu do celów i warunków organizacji;
- koncentrowanie się na wkładzie zarządzania ryzykiem w osiąganie celów i tworzenie wartości, a także w kwestie „obrony” i ochrony wartości;
- jasne zrozumienie ról i obowiązków reprezentowanych w modelu oraz relacji między nimi;
- środki wykonawcze zapewniające zgodność działań i celów z priorytetowymi celami interesariuszy.

W celu prawidłowego funkcjonowania modelu muszą być spełnione określone kryteria. Zasady modelu trzech linii zaprezentowano na Rysunku 1.

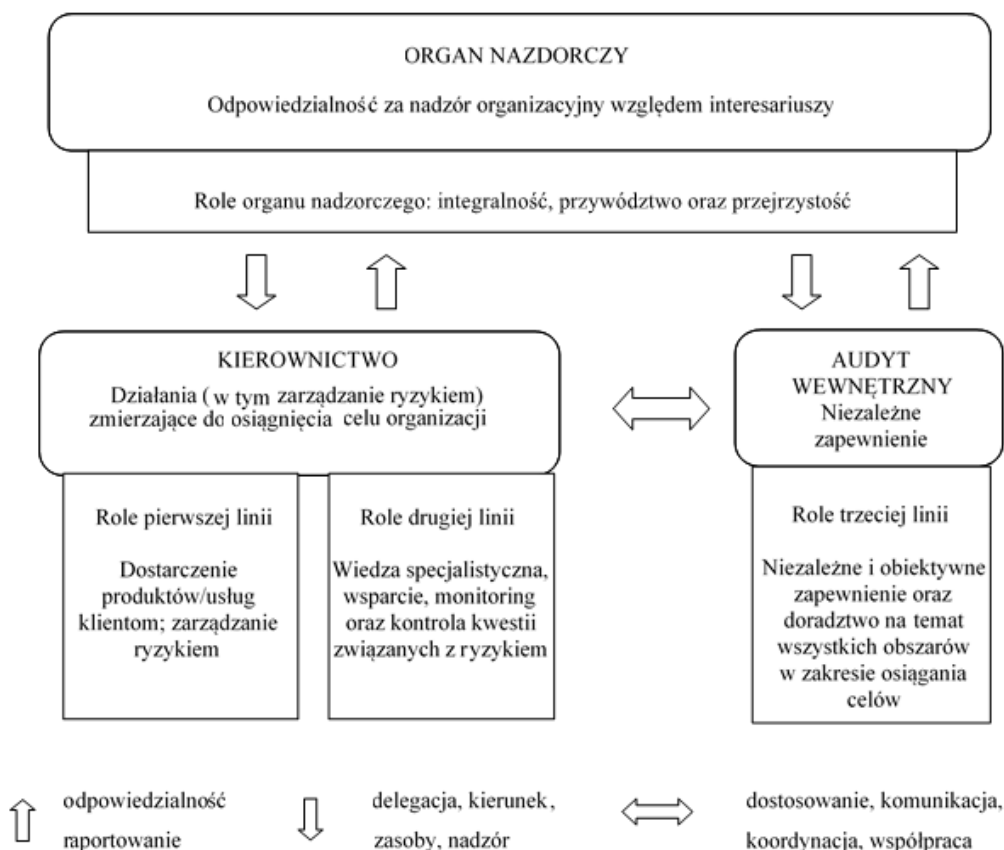


Rysunek 1. Zasady modelu trzech linii

Źródło: Opracowanie na podstawie (The Institute of Internal Auditors, 2020)

Funkcjonowanie ładu korporacyjnego wymaga umiejscowienia w przedsiębiorstwie odpowiednich struktur organizacyjnych oraz procesów. Przy ich pomocy będzie możliwe realizowanie celów biznesowych w warunkach procesu zarządzania ryzykiem. Pierwsza zasada modelu zawiera również odpowiedzialność organu nadzorczego wobec interesariuszy. Ponadto warunkiem ładu korporacyjnego jest niezależność i obiektywność komórki audytu wewnętrznego jako gwaranta transparentności procesów. W ramach drugiej zasady modelu organ nadzorczy powołuje i sprawuje nadzór nad jednostką audytorską, która stosuje standardy audytu takie jak: niezależność, należyta staranność, kompetencje, odpowiedzialność, raportowanie. Trzecia zasada modelu trzech linii określa odpowiedzialność kierownictwa oraz zadania pierwszej i drugiej linii. Odpowiedzialność kierownictwa za osiągnięcie celów biznesowych łączy role pierwszej, jak i drugiej linii. Według Schuetta (2023) pierwsza linia ma dwa główne obowiązki: dostarczanie produktów i usług dla klientów oraz zarządzanie towarzyszącym ryzykiem. Z kolei Podlewski (2013) twierdzi, że pierwszą linię obrony tworzy ogół działań służących osiągnięciu celów organizacji, podejmowanych przez kierownictwo w ramach „zwykłego” zarządzania organizacją, oraz system kontroli wewnętrznej. Role drugiej linii mogą koncentrować się na konkretnych celach zarządzania ryzykiem, takich jak: zgodność z prawem i akceptowalnymi zachowaniami etycznymi, kontrola wewnętrzna, bezpieczeństwo informacji i technologii, zrównoważony rozwój i zapewnienie jakości. Ewentualnie role drugiej linii mogą obejmować szerszą odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem, takie jak zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie (ERM). Jednak odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem nadal należy do zadań pierwszej linii jako część składowa zarządzania organizacją (The Institute of Internal Auditors, 2020). Czwarta zasada określa rolę trzeciej linii, jaką jest odpowiedzialność zapewnienia kierownictwu wyższego szczebla, że system zarządzania ryzykiem w ramach pierwszej i drugiej linii jest adekwatny, rzetelny oraz skuteczny. Kolejną zasadą modelu jest niezależność trzeciej linii, która przejawia się w postaci niezależności audytu wewnętrznego. Jak wskazuje Czerwiński (2004), niezależność audytu wewnętrznego polega na nieograniczonym dostępie do wszystkich dokumentów; kierownictwo nie określa, jakie czynności mają wykonać audytorzy, oraz kierownictwo nie wywiera presji na audyt. Ostatnia zasada mówi o tym, że tworzenie i ochrona wartości są możliwe dzięki współpracy i komunikacji między rolami, tj. organem nadzorczym, kierownictwem (pierwszej i drugiej linii) oraz audytem wewnętrznym.

Schemat funkcjonalny modelu trzech linii zobrazowano na Rysunku 2. Jak widać na Rysunku 2, istnieją trzy rodzaje relacji między uczestnikami modelu trzech linii. Pierwsza, odgórna, w postaci delegowania przez organ nadzorczy odpowiedzialności na kierownictwo i audyt wewnętrzny. Druga, oddolna, w postaci raportowania wykonanych zadań do organu zlecającego. Ostatnią relacją jest interakcja między audytem wewnętrznym a kierownictwem w celu potwierdzenia, że praca audytu wewnętrznego jest odpowiednia. Współpraca między przedstawicielami pierwszej, drugiej i trzeciej linii z jednej strony zapewnia o pokryciu ewentualnych luk, a z drugiej gwarantuje brak dublowania pracy.

**Rysunek 2. Model trzech linii**

Źródło: (The Institute of Internal Auditors, 2020)

Wyniki badań

Organizacja systemu zarządzania ryzykiem oparta na modelu trzech linii na przykładzie wybranych spółek giełdowych

W ramach studium wybrano sześć spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Dokonano wyboru przedsiębiorstw różnej wielkości i z różnych branż, które oparły swój system zarządzania ryzykiem na modelu trzech linii. Pomimo małej próby badawczej autorowi zależało na doborze podmiotów zarówno z branży finansowej, jak i niefinansowej. Uznano, że taki dobór będzie reprezentatywny, uwzględniając jego ograniczenia.

Porównanie podziału zadań w ramach pierwszej, drugiej i trzeciej linii w wybranych przedsiębiorstwach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie zobrazowano w Tabeli 3.

Tabela 3. Alokacja kluczowych zadań w ramach poszczególnych linii modelu na przykładzie wybranych spółek giełdowych

Kluczowe zadania		
I linia	II linia	III linia
Giełda Papierów Wartościowych SA		
bieżące zarządzanie ryzykiem przez komórki organizacyjne (właściciele ryzyka)	przygotowanie zasad i rozwiązań w zakresie zarządzania ryzykiem oraz kontrola ich działania, monitorowanie I linii w zakresie zarządzania ryzykiem, nadzorowanie ekspozycji na ryzyko przez komitet ds. zarządzania ryzykiem, dział compliance i ryzyka, dział zarządzania bezpieczeństwem	niezależna ocena działań związanych z zarządzaniem ryzykiem realizowanych przez I i II linię, zadanie realizuje dział audytu wewnętrznego
Grupa Kęty SA		
bieżący monitoring i ocena rozwiązań systemu kontroli wewnętrznej przez komórkę kontroli wewnętrznej (system kontroli wewnętrznej)	identyfikowanie i ocena ryzyka w ramach procesów decyzyjnych (system zarządzania ryzykiem), zapewnienie zgodności realizowanych procesów z przepisami powszechnie obowiązującego prawa, analiza dostosowania do obowiązujących regulacji prawnych, zgłaszanie incydentów potencjalnych nadużyć (system zarządzania zgodnością compliance) przez komórki: zarządzania ryzykiem, compliance	weryfikacja, potwierdzanie skuteczności procesów zarządzania ryzykiem, kontroli i ładu organizacyjnego, doradztwo przez komórkę audytu wewnętrznego
ING Bank Śląski SA		
przestrzeganie polityk, regulaminów, instrukcji, procedur; analiza, kontrola oraz zarządzanie ryzykami w procesach przez wszystkie zespoły i jednostki biznesowe, wszystkie zespoły i jednostki funkcji wsparcia: IT, Operacje, HR, Departament Prawny, Finanse, Zakupy	wydawanie regulacji oraz zapewnienie metod i narzędzi w ramach systemu kontroli wewnętrznej, zatwierdzanie decyzji I linii dotyczących wdrażania i usuwania mechanizmów kontrolnych, weryfikacja stosowania przez I linię regulacji systemu kontroli wewnętrznej, monitoring poziomu przestrzegania mechanizmów kontrolnych w ramach II linii, monitoring pionowy I linii w zakresie przestrzegania mechanizmów kontrolnych przez wszystkie zespoły i jednostki w pionie ryzyka, jednostki z obszaru ryzyka braku zgodności (compliance)	dostarczanie kierownictwu niezależnego, obiektywnego zapewnienia co do adekwatności i skuteczności systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej w I i II linii przez Departament Audytu Wewnętrznego

KGHM Polska Miedź SA		
przeprowadzenie identyfikacji, oceny i analizy ryzyka oraz wdrożenie, w ramach codziennych obowiązków, reakcja na ryzyko; bieżący nadzór nad stosowaniem odpowiednich działań wobec ryzyka w ramach realizowanych zadań, tak aby ryzyko nie przekraczało oczekiwanego poziomu, realizowane przez kadrę kierowniczą	zarządzanie ryzykiem korporacyjnym oraz bieżące monitorowanie ryzyka kluczowego; zarządzanie ryzykiem zmian cen metali (m.in.: miedź, srebro) oraz kursów walutowych i stóp procentowych; zarządzanie ryzykiem niewywiązania się ze zobowiązań przez kontrahentów; zarządzanie ryzykiem utraty płynności, rozumianej jako zdolność do terminowego regulowania bieżących zobowiązań i dokonywania potrzebnych zakupów oraz zdolność do szybkiego pozyskiwania środków na finansowanie działalności przez Komitety Ryzyka (w ramach których funkcjonuje Komitet Ryzyka Korporacyjnego i Zgodności)	audyt oparty na ocenie ryzyka oraz podporządkowany celom biznesowym, dokonywana jest ocena bieżącego poziomu ryzyka oraz skuteczności zarządzania nim, realizowana przez Departament Audytu Wewnętrznego
PZU SA		
bieżące zarządzanie ryzykiem oraz podejmowanie decyzji w ramach procesu zarządzania ryzykiem, z uwzględnieniem limitów dla poszczególnych ryzyk przez jednostki organizacyjne	zarządzanie ryzykiem w postaci identyfikacji ryzyka, jego pomiaru i monitorowania oraz raportowanie ryzyka, a także kontrola ograniczeń przez wyspecjalizowane struktury organizacyjne, tj.: Biuro Ryzyka, Biuro Compliance, Biuro Bezpieczeństwa, Biuro Planowania i Kontrolingu, Biuro Aktuarialne, Biuro Reasekuracji, Biuro Prawne, Biuro HR	audyt wewnętrzny, który przeprowadza niezależne audyty elementów systemu zarządzania ryzykiem oraz procedur kontrolnych, zadanie to realizowane jest przez Biuro Audytu Wewnętrznego
Tauron Polska Energia SA		
kontrola zarządcza oraz funkcjonalna realizowana przez kierownictwo niższego i średniego szczebla, pozostałych pracowników	kontrola w zakresie ryzyka, bezpieczeństwa, zgodności realizowana przez wyznaczone biura	Kontrola instytucjonalna sprawowana przez biuro audytu wewnętrznego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań (GPW, 2024; Grupa Kęty, 2024; ING Bank Śląski, 2024; KGHM Polska Miedź, 2024; PZU, 2024; Tauron, 2024)

Analizując powyższe opisy kluczowych zadań, można zauważyć, że obowiązki charakterystyczne dla każdej z trzech linii modelu są realizowane we wszystkich badanych przedsiębiorstwach. Aczkolwiek opisy w poszczególnych podmiotach są bardziej lub mniej szczegółowe. Prawdopodobnie zależą one między innymi od rodzaju wdrożonych systemów zarządzania ryzykiem. Niektóre badane przedsiębiorstwa w opisach swoich zadań przywołują wprost wybrane etapy procesu zarządzania ryzykiem. Różnice występują w zakresie zadań, głównie w ramach pierwszej i drugiej linii. Odmiennie opisy zadań wynikają z faktu, że przedsiębiorstwa są różnej wielkości i reprezentują różne sektory gospodarki, a co za tym idzie – podlegają różnym wymogom regulacyjnym. Największym zobowiązaniom w tym zakresie ze strony instytucji kontrolnych podlegają instytucje finansowe. W analizowanej grupie ten obszar reprezentują Giełda Papierów Wartościowych SA, ING Bank Śląski SA oraz PZU SA. We wszystkich trzech instytucjach finansowych w ramach pierwszej linii występuje zarządzanie ryzykiem przez wszystkie jednostki organizacyjne tych instytucji na poziomie, gdzie to ryzyko powstaje. Kluczową rolę w pierwszej linii odgrywają właściciele ryzyka. Charakterystyczne zadania drugiej linii w instytucjach finansowych to wydawanie regulacji w zakresie zarządzania ryzykiem, kontroli wewnętrznej oraz weryfikacja, zatwierdzanie działań pierwszej linii. Pomimo tego w ramach drugiej linii występują pewne zróżnicowania w podmiotach sektora finansowego. Najszerszy zakres kluczowych zadań w drugiej linii występuje w ING Bank Śląski SA. Wynika to z faktu, że banki podlegają szczególnym obowiązkom regulacyjnym ze względu na absorbowane przez nie ryzyko. W przypadku podmiotów sektora niefinansowego również zarysowują się różnice, zwłaszcza w zakresie zadań dedykowanych drugiej linii. Niektóre przedsiębiorstwa, jak na przykład KGHM Polska Miedź SA, w ramach drugiej linii zwracają uwagę na zarządzanie szczegółowo zidentyfikowanymi rodzajami ryzyka. Wynika to z faktu, że w branży, w której działają, położony jest duży nacisk na działania zarządcze w stosunku do tych właśnie szczególnych rodzajów ryzyka. Dla KGHM Polska Miedź SA przykładem takich ryzyk są m.in.: ryzyko cen surowców, ryzyko kursów walutowych, ryzyko stóp procentowych, ryzyko niewywiązania się ze zobowiązań przez kontrahentów, ryzyko utraty płynności, dla których wszystkie trzy linie obrony muszą posiadać stosowne kompetencje. Z kolei Grupa Kęty SA w ramach drugiej linii akcentuje zapewnienie zgodności realizowanych procesów z powszechnie obowiązującym prawem. W trzeciej ze spółek sektora niefinansowego – Tauron Polska Energia SA – opis kluczowych zadań jest przedstawiony bardzo ogólnikowo, co może świadczyć o najmniej zaawansowanym programie zarządzania ryzykiem. W zakresie trzeciej linii we wszystkich badanych przedsiębiorstwach audyt wewnętrzny jako trzecia linia dostarcza organowi nadzorcemu niezależnego, obiektywnego raportowania w zakresie zarządzania ryzykiem. Oczywiście zakres informacji audytowych będzie prawdopodobnie warunkowany branżowo i wielkością przedsiębiorstwa.

Zastosowanie modelu trzech linii w praktyce pokazuje, że odpowiedzialność za krytyczne procesy operacyjne, decyzje biznesowe oraz zarządzanie ryzykiem jest po stronie pierwszej linii. Na tym etapie uwzględnia się wszelkie aspekty związane z ryzykiem i kapitałem przy podejmowaniu decyzji w granicach apetytu na ryzyko określonego dla organizacji. Również na tym etapie projektowane i realizowane są

mechanizmy kontrolne, których celem jest monitorowanie i mitygowanie ryzyka. Zadaniem drugiej linii jest identyfikacja ryzyk, pogłębione rozpoznanie zagrożeń, wycena wpływu na działalność i realizację celów strategicznych, jak również monitorowanie ekspozycji oraz przekroczeń limitów w ramach zdefiniowanego apetytu na ryzyko (PIU, 2023). Natomiast zadaniem trzeciej linii jest weryfikacja poprawności działania pierwszej i drugiej linii obrony w ramach przeprowadzanych audytów oraz niezależne potwierdzenie i zaufanie.

Aktualnie obowiązujące Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021 regulują między innymi poniższe systemy i funkcje wewnętrzne:

- Spółka giełdowa utrzymuje skuteczne systemy: kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem oraz nadzoru zgodności działalności z prawem (compliance), a także skuteczną funkcję audytu wewnętrznego, odpowiednie do wielkości spółki i rodzaju oraz skali prowadzonej działalności, za działanie których odpowiada zarząd.
- Spółka wyodrębnia w swojej strukturze jednostki odpowiedzialne za zadania poszczególnych systemów lub funkcji, chyba że nie jest to uzasadnione z uwagi na rozmiar spółki lub rodzaj jej działalności.
- Spółka należąca do indeksu WIG20, mWIG40 lub sWIG80 powołuje audytora wewnętrznego kierującego funkcją audytu wewnętrznego, działającego zgodnie z powszechnie uznanymi międzynarodowymi standardami praktyki zawodowej audytu wewnętrznego; w pozostałych spółkach, w których nie powołano audytora wewnętrznego spełniającego ww. wymogi, komitet audytu (lub rada nadzorcza, jeżeli pełni funkcje komitetu audytu) co roku dokonuje oceny, czy istnieje potrzeba powołania takiej osoby.

Poza wyżej wymienionymi wytyczne opracowane przez ekspertów wchodzących w skład Komitetu ds. Ładu Korporacyjnego DPSN2021 (uwzględniające aktualny stan prawny i najnowsze trendy z obszaru corporate governance) wskazują enumeratywnie inne funkcje, które są istotnym instrumentem sprawowania nadzoru nad spółką. Jednakże z uwagi na ograniczone ramy artykułu weryfikacja ich stosowania nie jest przedmiotem badania.

Analizując przedstawione w ramach Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2021 wybrane systemy i funkcje wewnętrzne, można zaobserwować, że występują one w większości kluczowych zadań w ramach poszczególnych linii modelu badanych przedsiębiorstw. Pierwsza wytyczna dotycząca głównie użytkowania skutecznych systemów kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem oraz compliance jest realizowana we wszystkich badanych podmiotach. W zakresie drugiej wytycznej, zalecającej wyodrębnienie w strukturze jednostki dedykowanej za poszczególne systemy, stwierdzono, że stosowana jest w pełnym zakresie we wszystkich analizowanych spółkach. Przy czym w Tauron Polska Energia SA informacja na temat jednostek odpowiedzialnych za zadania poszczególnych systemów znajduje się poza opisem samego modelu trzech linii. Przedmiotowa spółka posiada w strukturze organizacyjnej komórki kompetentne w zakresie obszarów: compliance i bezpieczeństwa, ryzyka oraz audytu i kontroli wewnętrznej. Funkcjonujące w modelu w ramach trzeciej linii komórki audytu wewnętrznego potwierdzają również realizację ostatniej weryfikowanej zasady.

Podsumowanie

Przedstawione wyniki wskazują, że model trzech linii znajduje zastosowanie w systemie zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa. Wyniki analizy pokazują, że model funkcjonuje w spółkach giełdowych zarówno największych, najbardziej płynnych, ale i mniejszych. Jest stosowany przez podmioty z sektora finansowego i nie-finansowego. Badania uwierzytelniły także stosowanie modelu trzech linii w ramach niektórych zasad ładu korporacyjnego dotyczących systemów i funkcji wewnętrznych przedsiębiorstwa.

Należy również pamiętać, że model trzech linii to tylko pewien wzorzec. W zależności od wielkości przedsiębiorstwa, struktury organizacyjnej, zakresu regulacji zewnętrznych, którym podlega, liczby zidentyfikowanych ryzyk w toku prowadzenia działalności biznesowej, podziału zadań pomiędzy poszczególne role i podziału odpowiedzialności będzie prawdopodobnie w pewnym zakresie odbiegać od opisanego w niniejszym artykule modelu. Dlatego należy podjąć dalsze badania nad przedmiotowym instrumentem. Przedstawione w niniejszym artykule badania charakteryzują się pewnymi ograniczeniami. Wobec tego wskazana byłaby dalsza eksploracja zagadnienia pokazująca na przykład statystyki w kontekście wdrożenia modelu w Polsce przez wszystkie przedsiębiorstwa notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Ponadto interesujące byłoby zbadanie na większej próbie, jak stosowanie modelu trzech linii jest warunkowane branżowo oraz liczbą identyfikowalnych ryzyk. Dla dopełnienia obrazu zagadnienia należałoby jeszcze rozszerzyć badanie o sprawdzenie, jakie systemy zarządzania ryzykiem funkcjonują w polskich spółkach giełdowych stosujących model trzech linii oraz czy podmioty te przestrzegają pozostałych zasad ładu korporacyjnego.

Literatura

- Anderson, D. J., & Eubanks, G. (2015). *Leveraging COSO across the three line of defense*. The Institute of Internal Auditors. <https://riskcue.id/uploads/ebook/20211013105542-2021-10-13ebook105459.pdf> (dostęp: 30.06.2024).
- Bantleon, U., d'Arcy, A., Eulerich, M., Hucke, A., Pedell, B., & Ratzinger-Sakel, N. V. S. (2021). Coordination challenges in implementing the three lines of defense model. *International Journal of Auditing*, 25(1), 59-74. DOI: 10.1111/ijau.12201
- COSO. (2004). *Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym. Struktura ramowa*. PIKW.
- CRO Forum. (2021). *The Three Lines Model*. <https://www.thecroforum.org/wp-content/uploads/2021/05/CRO-WG-Governance-.pdf> (dostęp: 05.06.2024).
- Czerwiński, K. (2004). *Audyt wewnętrzny*. InfoAudit.
- Dyrektywa 2006/43/WE. (2006). Dyrektywa 2006/43/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 17 maja 2006 roku w sprawie ustawowych badań rocznych sprawozdań finansowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006L0043> (dostęp: 01.06.2024).
- ECIIA & FERMA. (2010). *Monitoring the effectiveness of internal control, internal audit and risk management system, Guidance for boards and audit committees*. <https://www.iiia.nl/SiteFiles/ECIIA%20FERMA.pdf> (dostęp: 25.06.2024).
- Eulerich, M. (2021). *The New Three Lines Model for structuring corporate governance – A critical discussion of similarities and differences*. SSRN. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3777392 (dostęp: 01.06.2024).
- FERMA. (2002). *Standard zarządzania ryzykiem*. <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-polish-version.pdf> (dostęp: 02.06.2024).

- Flemming, R. (2019), *Reflections on the Three Lines of Defense*. Internal Audit Service, European Commission. https://commission.europa.eu/document/download/06673cf7-5edc-4437-963f-e9a5c41384e7_en?filename=presentation_flemming_ruud_2019_en.pdf (dostęp: 01.06.2024).
- GPW. (2021). *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW*. https://www.gpw.pl/pub/GPW/pdf/DPSN_2021.pdf (dostęp: 15.06.2024).
- GPW. (2024). *Sprawozdanie Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. za 2023 rok*. https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/RI/ZWZ_06_2024/8_Sprawozdanie_RG_2023.pdf (dostęp: 30.06.2024).
- Grupa Kęty. (2024). *Uchwała nr XI/17/24 Rady Nadzorczej Grupy Kęty S.A. z dnia 22 kwietnia 2024*. https://pap-mediroom.pl/sites/default/files/attachments/202404/DOC.20240425.48307919.zal02_Sprawozdanie_Rady_Nadzorczej_z_dzialanosci_w_2023r..pdf (dostęp: 30.06.2024).
- ING Bank Śląski. (2024). *System kontroli wewnętrznej. Opis systemu kontroli wewnętrznej w ING Banku Śląskim S.A.* https://www.ing.pl/_files/1121814 (dostęp: 30.06.2024).
- Jajuga, K. (2019). *Koncepcja ryzyka i proces zarządzania ryzykiem – wprowadzenie*. W: K. Jajuga (Red.), *Zarządzanie ryzykiem* (s. 15-47). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Karmańska, A. (2023). *Imperatywy ładu korporacyjnego*. Rocznik Audytu i Rachunkowości. Polska Agencja Nadzoru Audytowego. https://pana.gov.pl/wp-content/uploads/2024/01/RAiR-23_03.-Karmanska-Anna-Imperatywy-ladu-korporacyjnego-1.pdf (dostęp: 03.08.2024).
- KGHM Polska Miedz. (2024). *Uchwała nr 78/XI/24 Rady Nadzorczej KGHM Polska Miedz S.A. z dnia 8 maja 2024 – Ocena sytuacji spółki za 2023 w ujęciu skonsolidowanym, z uwzględnieniem oceny systemów kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem, compliance oraz funkcji audytu wewnętrznego, wraz z informacją na temat działań, jakie Rada Nadzorcza podejmowała w celu dokonania tej oceny*. <https://kgm.com/sites/default/files/2024-05/%5B12%5D%20Ocena%20sytuacji%20Sp%C3%B3%C5%82ki%20za%20rok%202023.pdf> (dostęp: 30.06.2024).
- Krupa, M. (2002). *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu firmą*. Wydawnictwo Antykwa.
- Kwiecień, I. (2010). *Ubezpieczenia w zarządzaniu ryzykiem działalności gospodarczej*. C.H. Beck.
- PIU. (2023). *Współpraca funkcji kontrolnych. Wartość dodana dla organizacji*. <https://piu.org.pl/wp-content/uploads/2023/04/PIU-Raport-Wspolpraca-funkcji-kontrolnych-Final.pdf> (dostęp: 01.07.2024).
- Podlewski, J. (2013). Problematyka zarządzania ryzykiem gospodarczym w rewizji finansowej. *Prze-strzeń, Ekonomia, Społeczeństwo*, 3/1, 99-118.
- Podlewski, J. (2024). *Ryzyko w działalności gospodarczej*. W: M. Szczepaniec, P. Kulawczyk, M. Sierpińska (Red.), *Start i rozwój przedsiębiorstw. Jak rozpocząć własną działalność gospodarczą i osiągnąć sukces* (s. 311-327). Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- PZU. (2024). *Grupa kapitałowa Powszechnego Zakładu Ubezpieczeń Spółki Akcyjnej. Sprawozdanie o wypłacalności i kondycji finansowej na 31 grudnia 2023 i za rok obrotowy zakończony tego dnia*. https://www.pzu.pl/_files/1552797 (dostęp: 30.06.2024).
- Schuett, J. (2023). *Three lines of defense against risks from AI*. AI & SOCIETY. <https://link.springer.com/article/10.1007/s00146-023-01811-0> (dostęp: 02.07.2024). DOI: 10.48550/arXiv.2212.08364
- Tauron. (2024). *Sprawozdanie na temat informacji niefinansowych Grupy Kapitałowej TAURON za 2023*. <https://www.tauron.pl/tauron/relacje-inwestorskie/raporty-okresowe> (dostęp: 30.06.2024).
- The Institute of Internal Auditors. (2013). *The three lines of defense in effective risk management and control*. <https://theiia.fi/wp-content/uploads/2017/01/pp-the-three-lines-of-defense-in-effective-risk-management-and-control.pdf> (dostęp: 05.06.2024).
- The Institute of Internal Auditors. (2020). *Aktualizacja trzech linii obrony*. <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-polish.pdf> (dostęp: 01.07.2024).
- Williams, S. C. Jr., Smith M. L., & Young P. C. (2002), *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wróblewski, D. (2015), *Zagadnienia ogólne z zakresu zarządzania ryzykiem*. W: D. Wróblewski (Red.), *Zarządzanie ryzykiem – przegląd wybranych metodyk* (s. 103-165). CNBOP-PIB. DOI: 10.17381/2015.1

Wkład autorów: Krzysztof Łusiakowski – 100%.

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Brak finansowania.

THREE-LINE MODEL IN ENTERPRISE RISK MANAGEMENT SYSTEM

Abstract: The risk management system in an enterprise's development strategy promotes the realization of its set business goals and increases its chance of success. Modern risk management programs are based on proven and recognized instruments. An example of such a solution is the three-line model. The main aim of the article is to present the use of the three-line model in enterprise risk management systems. In order to achieve the defined aim, a review of domestic and foreign literature, studies of organizations supporting experts in risk management and internal audit was carried out. In addition, a study of reports and statements of selected Polish companies listed on the Warsaw Stock Exchange was conducted. As a result of the analysis, the use of the three-line model was validated within some corporate governance principles for the company's internal systems and functions.

Keywords: internal audit, corporate governance, three-line model, risk management system

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.

