Роль 2-й линии обороны (ЛО) в создании системы обеспечения ответственности и подотчётности в условиях централизованного и децентрализованного управления – внутренние и внешние факторы

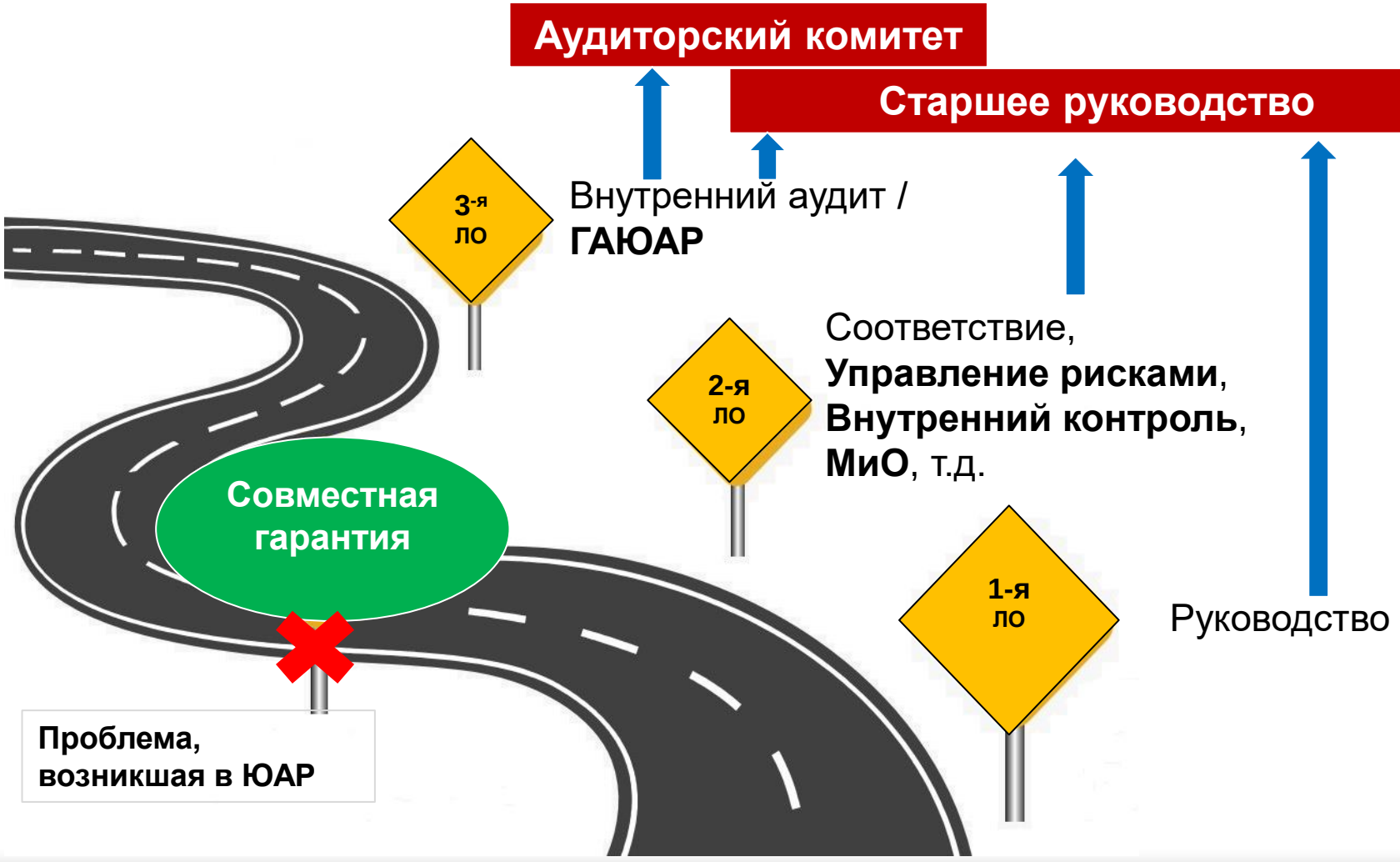
42-е заседание СВА сети PEMPAL – заседание РГВК, Будапешт, Венгрия

Докладчик: Зондре Сеитеи | Министерство финансов, ЮАР| 30 марта 2017 г.

national treasury
Department:
National Treasury
REPUBLIC OF SOUTH AFRICA

IACOP Internal Audit Community of Practice

ДОРОЖНАЯ КАРТА 3 ЛИНИЙ ОБОРОНЫ (ЛО)



2-я ЛИНИЯ ОБРОНЫ (ЛО) – ДОРОЖНАЯ КАРТА

- **ЛО представляет собой часть цепи создания ценностей внутри орг.**
- **2-я ЛО: функции руководства, которое отслеживает риски, по обеспечению гарантии**

2-я ЛИНИЯ ОБОРОНЫ (ЛО) – продолжение

- Риски являются основой 3-й ЛО. Это означает, что на данной ЛО осуществляются управление рисками и контроль для достижения целей организации

- Таким образом, 3-я ЛО является неотъемлемой частью эффективной системы управления рисками

- 2-я ЛО представляет собой функцию обеспечения гарантии со стороны **руководства,** не отвечающего непосредственно за управление рисками, а лишь отслеживающего риски

- 2-я ЛО создаётся для обеспечения эффективного функционирования 1-й ЛО, ориентированной на достижение целей организации

- Хотя 2-я ЛО относится к компетенции старшего руководства, роль её сводится скорее к надзору, чем к исполнению

2-я ЛО – ПРАКТИЧЕСКИЙ ВЗГЛЯД

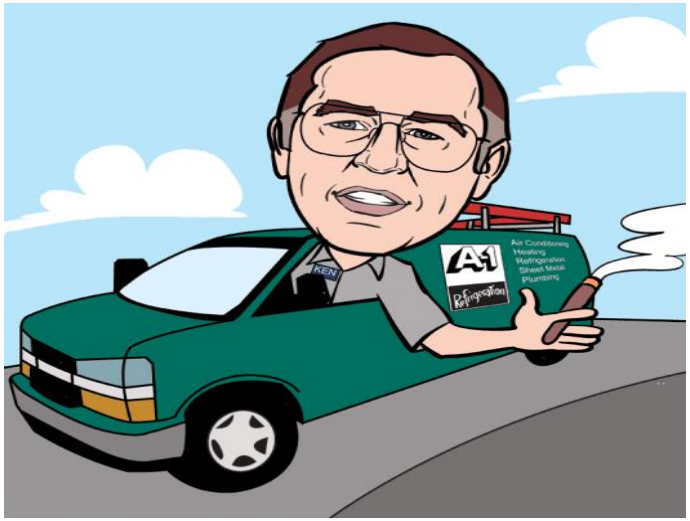
- **С ЧЕГО НАЧАТЬ?** Сначала необходимо спроецировать структуру управления организацией на операционную модель ЛО
- В центре внимания не централизованная/децентрализованная схема управления организацией, а, прежде всего, целесообразность
- Каждый из ключевых рисков должен быть чётко увязан с лицами, за него ответственными, что необходимо для эффективного управления рисками
- Благодаря этому появляются чёткие линии ответственности и подотчётности
- Назначенному лицу/подразделению поручается управление 3-й ЛО и общая координация отчётов
- Отчёты объединяются таким образом, чтобы создать всеобъемлющее представление о рисках, и подаются старшему руководству

2-я ЛО – ДРАЙВЕРЫ И РУКОВОДСТВО

Драйверы	и	Поддержка
2-я ЛО должна предоставлять драйверы для модели функционирования 3-й ЛО		

2-я ЛО- драйверы

1-ят ЛО - поддержка



~~**И**~~

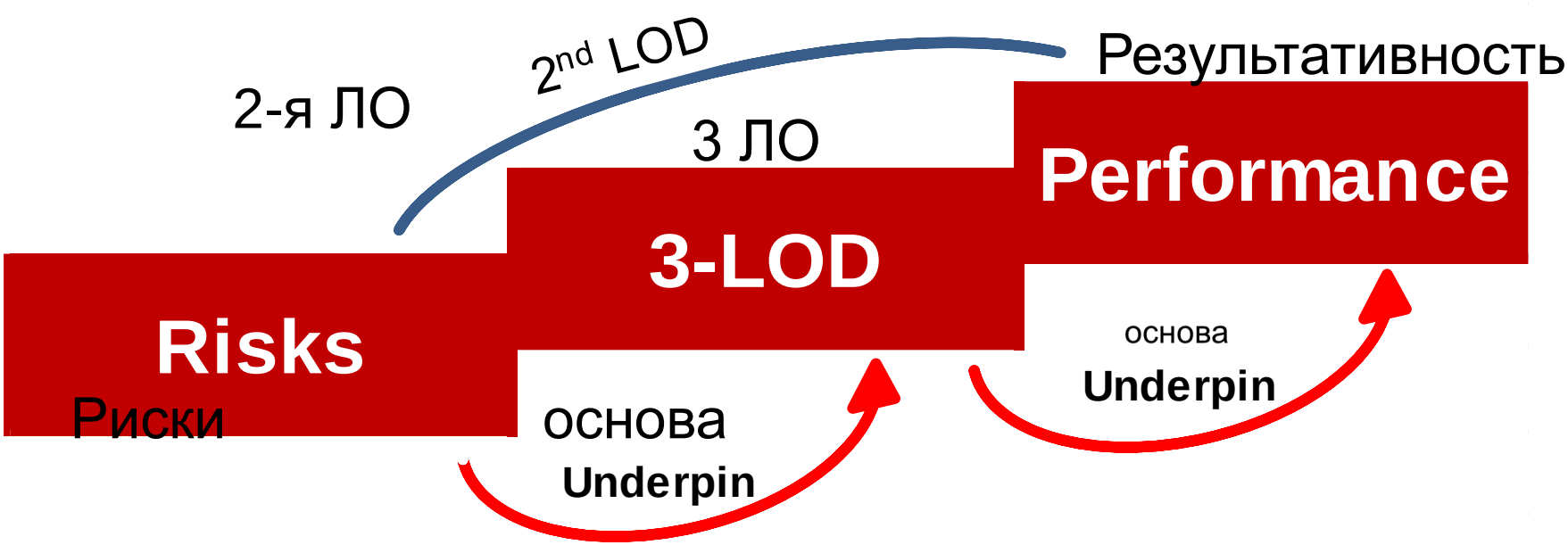
, НО

в сотрудничестве

2-я ЛО – КАК ПРЕВРАТИТЬ РИСКИ В РЕЗУЛЬТАТЫ?

- 3-я ЛО опирается на управление рисками, которое должно создавать основу её оперативной эффективности
- 2-я ЛО должна повышать качество способности руководства организации в реализации Стратегии и системы управления рисками
- 2-я ЛО должна отстаивать 3-ю ЛО и её воздействие на организацию перед руководством и надзорными комитетами
- 2-я ЛО должна разработать всю совокупность рисков, связанную с целями и задачами организации, и заручиться поддержкой руководства, обеспечив его участие в процессе
- По сути, 2-я ЛО должна играть ведущую роль в координации 3-й ЛО

ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ТРЁХ ЛО В МАСШТАБЕ ВСЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ



2-я ЛО имеет более сильные позиции, позволяющие вести руководство к внедрению 3-й ЛО

2-Я ЛО – В КОНТЕКСТЕ ЮАР

- **Контекст ЮАР:**
  - У нас отличные системы, политика и механизмы, однако практическое внедрение оказалось проблематичным

  - Наши министерства имеют ресурсы по внутреннему контролю, управлению рисками и мониторингу и оценке (МиО)

- **На практике мы столкнулись со следующими проблемами** :
  - масштабы работы, функции и ответственность подразделений внутреннего контроля чётко не определены *(официальный рамочный документ в настоящее время отсутствует)*

  - Отсутствует синергизм в обеспечении комплексной отчётности по рискам и результативности *(что повышает затраты и снижает ценность)*

СЦЕНАРИЙ ЮАР

- Внутренний аудит (ВА) как независимое функциональное подразделения, обеспечивающее гарантии, является краеугольным камнем системы управления организацией

- ВА даёт гарантию эффективности 1-й и 2-й ЛО с точки зрения того, насколько эффективно организация оценивает риски и механизмы контроля и управляет ими

На практике мы столкнулись со следующей проблемой:

- **Внешний аудитор** государственного сектора (Генеральный аудитор ЮАР) рассматривает **ВА как 2-ю ЛО**, соответственно, не полагаясь на работу ВА
- Стандарт ISA Std 610 «Использование работы внутренних аудиторов» т.е. предполагается проверка работы ВА на надёжность

ИЗМЕРЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛИНИЙ ОБОРОНЫ [EY]

Имеет ли ваша организация эффективную операционную модель ЛО? Если да, то пользуетесь ли вы её преимуществами?	
Комитет(ы) должен рассмотреть возможность ответить на следующие вопросы:	
-Имеют ли старшее руководство и комитет (ы) чёткое понимание (в виде некоей формы карты рисков) о том, как осуществляется постоянное управление каждым из существенных рисков? - Считает ли Комитет, что в отношении ключевых рисков организации проводятся правильные мероприятия по снижению уровня рисков и обеспечению соответствия требованиям?	☐ ☐
-Понимает ли менеджмент, каков уровень склонности к риску руководства, и отражён ли этот уровень в отчётности по рискам?	☐
- Считает ли комитет, что управление рисками встроено в систему организации и является частью повседневной культуры ведения бизнеса?	☐
- Считает ли комитет, что в системе управления рисками нет пробелов?	☐
-Заметен ли комитет в действиях, предпринимаемых для ликвидации пробелов в управлении рисками?	☐
Если ответ на более чем один из этих вопросов отрицателен, комитету следует начать взаимодействие с руководством и подразделениями по управлению рисками с целью оценки операционной модели ЛО в организации. При необходимости должны быть предприняты шаги по преобразованию существующих процессов с целью построения отлаженной операционной модели ЛО, действующей в едином ритме с операциями организации.	

ВЫВОД

Призываем организации к созданию и поддержанию работоспособности комплексной адаптированной к нуждам организации и эффективной операционной модели ЛО, поскольку она является неотъемлемой частью процесса создания ценностей

Таким образом, модель 3 ЛО может быть нанесена на схему организационной структуры организации, при этом будут чётко показаны связи ключевых рисков с ответственными и подотчётными структурными единицами

КОНТАКТНЫЕ ДАННЫЕ

СПАСИБО!

Зондре Сеитеи
Ст. финансовый аналитик – внутренний аудит
Министерство финансов ЮАР
+27 12 406 9008
Zondre.seitei@treasury.gov.za
www.treasury.gov.za/