

ПОЗИЦИЯ НА МЕЖДУНАРОДНИЯ
ИНСТИТУТ НА ВЪТРЕШНИТЕ ОДИТОРИ
ТРИТЕ ЛИНИИ НА ЗАЩИТА НА
ЕФЕКТИВНАТА СИСТЕМА ЗА
УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА И КОНТРОЛ

ЯНУАРИ 2013

СЪДЪРЖАНИЕ

Въведение	1
Преди трите линии на защита: Мониторинг на управлението на риска и определяне на стратегия	2
Първа защитна линия: Оперативно ръководство	3
Втора защитна линия: Дейностите по управление на риска и съответствие	4
Трета защитна линия: Вътрешен одит	5
Външен одит и други регулаторни и надзорни органи ..	6
Координиране на трите линии на защита	6

ПОЗИЦИЯ НА МЕЖДУНАРОДНИЯ ИНСТИТУТ НА ВЪТРЕШНИТЕ ОДИТОРИ: ТРИТЕ ЛИНИИ НА ЗАЩИТА НА ЕФЕКТИВНАТА СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА И КОНТРОЛ

Въведение

В бизнеса през 21 в. не е необичайно организациите да разчитат на различни експерти, които работят заедно за едно по-добро управление на риска. Това могат да бъдат вътрешни одитори, специалисти по управление на корпоративния риск, специалисти по съответствие, по вътрешен контрол, инспектори по качеството, специалисти по разкриване на измами и други професионалисти в областта на риска и контрола. Всеки от тези експерти разполага с уникален поглед и специфични качества, които могат да се окажат безценни за организацията, в която работят. В същото време поради факта, че отговорностите, свързани с управлението на риска и контрола, се разпределят между все по-голям брой отдели и звена, те следва да бъдат координирани, по начин който да гарантира, че процесите функционират по план.

Самото съществуване на разнообразни функции по риск и контрол не е достатъчно. Истинското предизвикателство е да се дефинират точно специфичните роли и да се координира ефективно и ефикасно работата на тези експерти, така че едновременно да няма пропуски в контролите, нито ненужни дублирания. Отговорности трябва да бъдат ясно дефинирани, така че всяка група от професионалисти по риск и контрол да разбира границите на своите отговорности и как техните длъжности пасват на цялостната организационна структура За риск и контрол.

Залозите са големи. Без единен и координиран подход ограничените ресурси за управление на риска и контрол няма да бъдат използвани ефективно, а съществени рискове няма да бъдат идентифицирани или управлявани правилно. В най-лошия случай, комуникацията между различните експертни групи по риск и контрол може да се превърне в продължителен дебат за това на кого е работа да изпълнява съответните задачи.

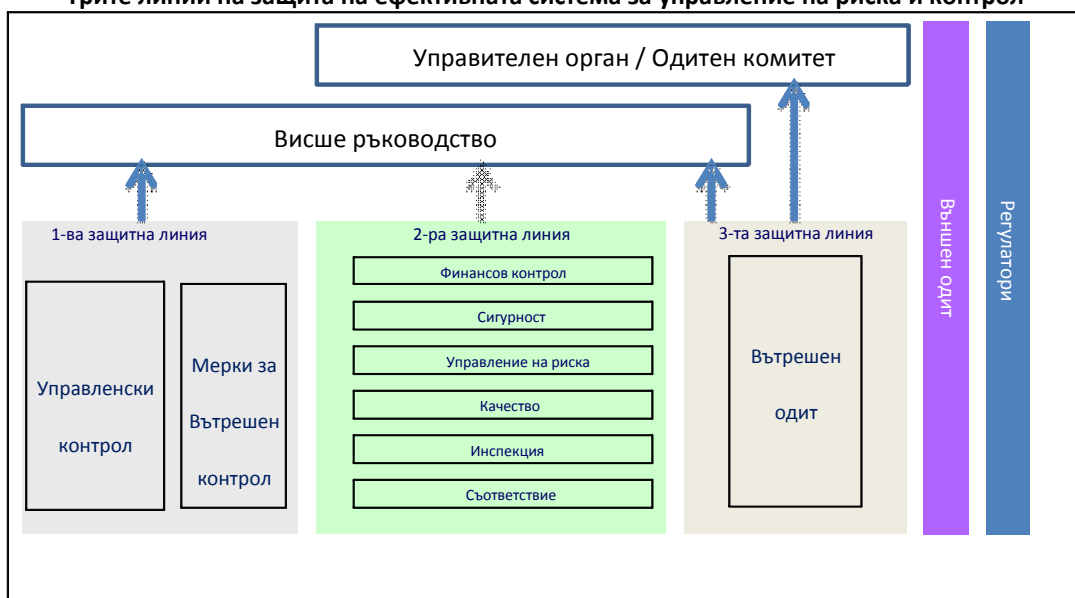
Проблемът може да съществува във всяка една организация, независимо дали се използват формални рамки за управление на корпоративния риск. Рамките за управление на риска могат ефективно да определят видовете риск, които съвременната организация трябва да контролира, но те не дават отговор на въпроса за това как специфичните отговорности да бъдат разпределени и координирани в самата организация.

Добрата новина е, че се появяват все повече практики, които да улеснят организациите при определянето и координирането на основните отговорности по управление на риска и изграждането на системен подход. Моделът „трите линии на защита” предоставя лесен и ефикасен начин за подобряване на комуникацията при управлението на риска и контрола чрез разясняване на съществените роли и отговорности. Той предлага свеж поглед над дейностите, помагайки да осигури продължителен успех на инициативите по управление на риска и е подходящ за всяка организация - независимо от размерите и сложността ѝ. Дори в организации, където не съществува формална рамка или система за управление на риска, моделът „трите линии на защита” може да внесе по-голяма яснота по отношение на рисковете и контролите и да помогне за подобряване на ефективността на системите за управление на риска.

ПРЕДИ ТРИТЕ ЛИНИИ НА ЗАЩИТА: МОНИТОРИНГ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА И ОПРЕДЕЛЯНЕ НА СТРАТЕГИЯ

В модела „трите линии на защита” управленският контрол е първата защитна линия в управлението на риска, многообразните дейности по контрол, риск и съответствие, въведени от мениджмънта, са втората защитна линия, а независимият вътрешен одит е третата. Всяка от тези три „линии” има специфична роля в широката рамка за управление на организацията.

Трите линии на защита на ефективната система за управление на риска и контрол



Адаптирано от ECIIA/FERMA, Насоки по Осмата правна директива на ЕС за предприятията, чл. 41

Въпреки че органите на управление и висшето ръководство не присъстват сред трите „линии” в модела, обсъждането на системата за управление на риска трябва несъмнено да отчете тяхната роля. Органите на управление и висшето ръководство са основните „клиенти” на модела и те са най-добре позиционирани, за да се уверят, че моделът „трите линии на защита” е отразен в процесите по управление на риска и контрол в организацията.

Висшето ръководство и органите на управление носят колективна отговорност за дефиниране на целите на организацията, определяне на стратегии за постигането на тези цели и създаване на структури и процеси за оптималното управление на рисковете пред тези цели. Моделът „трите линии на защита“ е най-добре да се осъществява с активната подкрепа и насоки от страна на висшето ръководство и органите на управление.

ПЪРВА ЗАЩИТНА ЛИНИЯ: ОПЕРАТИВНО РЪКОВОДСТВО

В модела „трите линии на защита“ се разграничават три групи (линии), включени в рамките на ефективното управление на риска.

- Служители, които отговарят за управлението на рисковете**
- Служители, които наблюдават процеса**
- Независими от процеса служители, които предоставят увереност.**

Оперативните мениджъри – първото ниво на защита – са пряко отговорни за управлението на рисковете. Те също така са отговорни за прилагането на коригиращи действия при наличие на недостатъци в процесите и контрола. Оперативното ръководство е отговорно за поддържането на ефективни вътрешни контроли на ежедневна база.

Оперативното ръководство идентифицира, оценява, контролира и ограничава рисковете в процеса на развиване и прилагане на вътрешни политики и процедури и в цялостното управление на дейностите, уверявайки се, че те функционират в съответствие с предварително заложените цели.

Чрез каскадна структура за делегиране на отговорностите, мениджърите на средно управленско ниво създават и прилагат детайлни процедури, които служат като контроли и съблюдават за тяхното изпълнение от страна на служителите.

Оперативното ръководство по естествен начин служи като първа защитна линия, защото контролите са разработени в системи и процедури, за които то отговаря. Необходимо е да има правилно изградени адекватни контроли по управление и надзор, които да осигуряват съответствие и да посочват пропуските в контрола, неадекватните процеси и неочакваните събития.

ВТОРА ЗАЩИТНА ЛИНИЯ: ДЕЙНОСТИТЕ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА И СЪОТВЕТСТВИЕ

В един идеален свят ефективно управление на риска би могло да се постигне и само с една линия на защита. В действителност обаче, една единствена линия на защита често е крайно недостатъчна. Ръководството установява дейности по управление на риска и съответствие, които да помогнат при изграждането и/или мониторинга на контролите на първата линия на защита. Специфичните дейности ще варират в зависимост от организацията и сектора, но най-често втората линия на защита включва:

- Звено за управление на риска (или комитет), което подпомага и извършва мониторинг на прилагането на ефективни практики по управление на риска от страна на оперативното ръководство, като същевременно дава указания относно приемливите нива на риск и представя обобщена информация по отношение на управлението на риска под формата на отчети.
- Звено/служител, следящ за прилагането на законодателството (съответствие) и съблюдаващ специфичните присъщи рискове в това отношение. В това си качество, това звено докладва пряко на висшето ръководство, а в някои бизнес сектори, пряко на органа на управление. В една организация често съществуват дори няколко такива звена/служители, натоварени да съблюдают съответствието с различните видове законодателство в областта на безопасността, сигурността, снабдяването, опазването на околната среда, качеството и т.н.
- Финансов контрол, който извършва мониторинг на финансовите рискове и процеса на финансово отчитане.

Тези дейности са въведени от ръководството, с цел да се увери, че първата защитна линия е изградена правилно и функционира според очакванията. Всяка от тези дейности има определено ниво на независимост от първата линия, но по същество представляват управленски функции. Като такива те могат да се намесват пряко в изменението и усъвършенстването на вътрешните контроли и системите, свързани с риска. Следователно, втората линия на защита има важна цел, но често не може да предложи напълно независим анализ на органите на управление по отношение на управлението на риска и вътрешния контрол.

Отговорностите на тези дейности са разнообразни по своя характер, но могат да включват:

- Подпомагане на управленски политики, определяне на роли и отговорности и поставяне на цели за изпълнение.
- Създаване на рамки за управление на риска.
- Идентифициране на съществуващи и възникващи проблеми.
- Определяне на нивото на апетит на риска
- Подпомагане на ръководството в усъвършенстването на процеси и контроли за управление на риска и възникнали проблеми.

- Консултиране и извършване на обучения по теми свързани с управлението на риска.
- Подпомагане и мониторинг на прилагането на ефективни практики за управление на риска от оперативното ръководство.
- Предупреждаване на оперативното ръководство за възникващи проблеми и промени в законодателството и съответно за промени в нивата на риск.
- Извършване на мониторинг върху адекватността и ефективността на вътрешния контрол, прецизността и пълнотата на отчитането, съответствието със законодателството и навременното отстраняване на пропуски.

ТРЕТА ЗАЩИТНА ЛИНИЯ: ВЪТРЕШЕН ОДИТ

Вътрешните одитори предоставят цялостна увереност на органа на управление и на висшето ръководство от позицията на най-високото ниво на независимост и обективност в рамките на организацията. Това ниво на независимост не е налично при втората линия на защита. Вътрешният одит предоставя увереност за ефективността на управлението на риска, вътрешния контрол и управлението, както и за начина, по който първата и втората защитни линии постигат целите на управлението на риска и контрола. Обхватът на тази увереност, която се докладва на висшето ръководство и на органа на управление, обикновено включва:

- Широк набор от цели, включващи ефикасност и ефективност на дейностите, опазване на активите, надеждност и пълнота на процесите на отчитане, съответствие със законовите изисквания, политиките, процедурите и договорите.
- Всички елементи на рамката за управление на риска и вътрешен контрол: вътрешна контролна среда, всички елементи на рамката за управление на риска прилагана от организацията (т.е. идентифициране, оценяване и реакция на рискове чрез контролни дейности), информация и комуникация и мониторинг;
- Цялостната организация, подразделенията, оперативните звена и функции, включително бизнес процеси (като продажби, производство, маркетинг, безопасност, обслужване на клиенти, оперативна дейност, както и поддържащи функции като счетоводство, човешки ресурси, снабдяване, възнаграждения, бюджетиране, инфраструктура и управление на активите, материални запаси и информационни технологии).

Създаването на професионална дейност по вътрешен одит трябва да е управленско изискване във всички организации. Това е важно не само за големите и средни компании, но би могло да важи и за малките предприятия, тъй като те също могат да се сблъскат със сложна бизнес среда, за сметка на това разполагайки с по-малко формална и стабилна организационна структура, която да осигури ефективността на процесите по управление на риска и корпоративно управление в организацията.

Създаването на професионална дейност по вътрешен одит трябва да е управленско изискване във всички организации. Това е важно не само за големите и средни компании, но би могло да важи и за малките предприятия, тъй като те също могат да се сблъскат със сложна бизнес среда, за сметка на това разполагайки с по-малко формална и стабилна организационна структура, която да осигури ефективността на процесите по управление на риска и корпоративно управление в организацията.

Вътрешният одит активно допринася за ефективното управление на организацията, при условие че са налице определени условия, които да укрепят неговата независимост и професионализъм. Добра практика е да се изгради и поддържа независима, ресурсно обезпечена и компетентна дейност по вътрешен одит, което включва:

- **Работа в съответствие с международно признатите практики по вътрешен одит.**
- **Докладване на достатъчно високо ниво в организацията, което позволява да изпълнява задълженията си;**
- **Активна и ефективна линия на докладване към органа на управление**

ВЪНШЕН ОДИТ И ДРУГИ

РЕГУЛАТОРНИ И НАДЗОРНИ ОРГАНИ

Външният одит и другите регулаторни и надзорни органи са извън организационната структура, но също имат роля в цялостната структура за управление и контрол на организацията. Това е особено приложимо за регулираните отрасли, каквито са финансовия и застрахователния сектор. Регулаторите понякога въвеждат изисквания с цел укрепване на контролите в организацията, а в други случаи изпълняват независима и обективна функция по оценка на целите или на части от първата, втората или третата защитни линии по отношение на тези изисквания. Външният одит и/или регулаторите, при условие че е налице добра координация между тях, могат да се разглеждат като допълнителна защитна линия, предоставяща увереност на заинтересованите страни, включително на органа на управление и висшето ръководство. Въпреки това, поради конкретния обхват и цели на тяхната дейност, събраната от тях информация за риска е по-малко задълбочена в сравнение с обхвата на трите вътрешни защитни линии на организацията.

КООРДИНИРАНЕ НА ТРИТЕ ЛИНИИ НА ЗАЩИТА

Тъй като всяка организация е уникална, а специфичните ситуации многобройни и различни, няма „правилен“ начин за координиране на трите линии на защита. Въпреки това, при възлагането на специфични задачи и координирането на функциите по управление на риска, е добре да имаме предвид основната роля на всяка група в процеса по управление на риска.

Първа защитна линия	Втора защитна линия	Трета защитна линия
Притежатели на риска/мениджъри	Управление на риска и съответствие	Предоставяне на увереност по отношение на управлението на риска
-оперативно ръководство	-ограничена независимост -отчита се/докладва на ръководството	-вътрешен одит -повече независимост -докладва до органа на управление

Всяка от трите линии трябва да съществува под някаква форма във всяка една организация., независимо от размера и сложността ѝ. Управлението на риска обикновено е най-стабилно, когато съществуват три отделни и ясно дефинирани линии на защита. Въпреки това, при изключителни обстоятелства, които са налице най-вече при по-малките организации, линиите на защита могат да се комбинират. Например, има случаи, в които на вътрешния одит е възложено да изгради и/или управлява дейността по управление на риска в организацията или тази по съответствие. В тези ситуации вътрешният одит следва да уведоми ясно органа на управление и висшия мениджмънт за последиците от съвместяването на двете функции. Ако даден служител или отдел е натоварен с двойни отговорности, е редно на по-късен етап да се помисли върху отделянето на тези отговорности, за да се изградят напълно трите линии.

Независимо как се прилага моделът на трите линии на защита, висшето ръководство и органът на управление трябва ясно да подчертае, че очаква информацията да бъде споделена, а дейностите координирани сред всички, отговорни за управлението на рисковете и контролите в организацията. Съгласно *Международните професионални практики по вътрешен одит*, от ръководителите на звената по вътрешен одит изрично се изисква да „комуникират информацията и да координират дейностите с други вътрешни и външни доставчици на услуги по увереност и консултиране, за да осигурят подходящо покритие и минимизиране на дублирането на усилията.”

ПРЕПОРЪЧИТЕЛНИ ПРАКТИКИ:

- Процесите по риск и контрол трябва да бъдат структурирани в съответствие с модела „Трите линии на защита”.
- Всяка от защитните линии трябва да бъде подкрепена с подходящи политики и коректно дефиниране на ролите.
- Трябва да съществува подходяща координация сред отделните линии на защита за постигане на ефективност и ефикасност.
- Функциите по риск и контрол на различните нива трябва да обменят знания и информация по подходящ начин и да се подпомагат с цел ефикасно изпълнение на ролите.
- Линиите на защита не трябва да бъдат комбинирани или координирани по начин, които да се отрази на тяхната ефективност.
- В ситуации, при които функции от различни нива са комбинирани, органът на управление трябва да бъде консултиран относно тази структура и последиците от нея. В организации, в които не е въведена функция по вътрешен одит, ръководството и/или органът на управление трябва да уведоми и обясни пред заинтересованите страни как смята да получи необходимата увереност за ефективността на управлението на риска, контролната структура и управлението на организацията.

Всяка от трите линии трябва да съществува под някаква форма във всяка една организация., независимо от размера и сложността ѝ. Управлението на риска обикновено е най-стабилно, когато съществуват три отделни и ясно дефинирани линии на защита. Въпреки това, при изключителни обстоятелства, които са налице най-вече при по-малките организации, линиите на защита могат да се комбинират.

A) is an international professional association with global headquarters in Altamonte Springs, Fla., USA. The IIA is the internal audit acknowledged leader, chief advocate, and principal educator.

Position Papers

Position Papers are part of The IIA's International Professional Practices Framework (IPPF), the conceptual framework that organizes authoritative guidance promulgated by The IIA. A trustworthy, global, guidance-setting body, The IIA provides internal audit professionals worldwide with authoritative guidance organized in the IPPF as mandatory guidance and strongly recommended guidance. Position papers are part of the Strongly Recommended category of guidance, compliance is not mandatory, but it is strongly recommended, and the guidance is endorsed by The IIA through formal review and approval processes.

Position Papers assist a wide range of interested parties, including those not in the internal audit

profession, in understanding significant governance, risk, or control issues, and delineating the related roles and responsibilities of internal auditing.

For other authoritative guidance materials provided by The IIA, please visit our website at www.globaliia.org/standards-guidance.

Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This guidance material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and as such is only intended to be used as a guide. The IIA recommends that you always seek independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this guidance.

Copyright

Copyright © 2013 The Institute of Internal Auditors. For permission to reproduce, please contact The IIA at guidance@theiia.org.



Global Headquarters
247 Maitland Avenue
Altamonte Springs, Florida 32701 USA

T +1-407-937-1111
F +1-407-937-1101
W www.globaliia.org