



МОДЕЛЬ ТРЕХ ЛИНИЙ ИВА

Обновление модели трех линий защиты

Содержание

Введение.....	1
Принципы модели трех линий	2
Принцип 1: Корпоративное управление.....	2
Принцип 2: Роль высшего органа.....	2
Принцип 3: Менеджмент, роли первой и второй линии.....	3
Принцип 4: Роли третьей линии.....	3
Принцип 5: Независимость третьей линии.....	3
Принцип 6: Создание и защита ценностей.....	3
Ключевые роли в модели трех линий.....	5
Высший орган	5
Менеджмент.....	5
Внутренний аудит.....	6
Поставщики внешних гарантий.....	6
Взаимосвязь основных ролей	7
Между высшим органом и менеджментом (роли первой и второй линии).....	7
Между менеджментом (роль первой и второй линии) и внутренним аудитом.....	7
Между внутренним аудитом и высшим органом.....	8
Между всеми ролями.....	8
Применение модели.....	9
Структура, роли и обязанности.....	9
Надзор и обеспечение	10
Координация и согласование.....	10

ВВЕДЕНИЕ

Организации - это предприятия, созданные человеком, и оперирующие во все более неопределенном, сложном, взаимосвязанном и быстро меняющемся мире. В них часто есть несколько заинтересованных сторон с различными, меняющимися, а иногда и конкурирующими интересами. Заинтересованные лица поручают организационный контроль Высшему органу, который, в свою очередь, передает ресурсы и полномочия менеджменту для принятия соответствующих мер, включая управление рисками.

По этим и другим причинам организациям нужны эффективные структуры и процессы, позволяющие достигать поставленных целей, поддерживая при этом эффективное корпоративное управление и управление рисками. Поскольку Высший орган получает от менеджмента отчеты о деятельности, результатах и прогнозах, Высший орган, как и менеджмент полагаются на внутренний аудит для предоставления независимых, объективных гарантий и консультаций по всем вопросам, а также для продвижения инноваций и улучшений. В конечном итоге Высший орган несет ответственность за корпоративное управление, которое достигается совместными действиями Высшего органа, менеджмента и внутреннего аудита.

Модель Трех Линий помогает организациям определять процессы, которые наилучшим образом помогают достижению целей и способствуют эффективному корпоративному управлению и управлению рисками. Модель применима для всех организаций и оптимизирована путем:

- Принятия подхода, основанного на принципах и адаптации модели в соответствии с целями и обстоятельствами организации.
- Фокуса на управление рисками в достижении целей и создание ценности, а также в вопросах «защиты» ценностей.
- Четкого понимания ролей и обязанностей, представленных в модели, и отношений между ними.
- Реализации мер по обеспечению соответствия деятельности и целей приоритетным интересам заинтересованных сторон.

Ключевые термины

Организация – Организованная группа действий, ресурсов и людей, работающая для достижения общих целей.

Заинтересованные стороны – Группы и отдельные лица, чьи интересы управляются организацией.

Высший орган – Лица, которые подотчетны заинтересованным сторонам за успех организации.

Менеджмент – Люди, команды и вспомогательные отделы, назначенные для предоставления товаров и / или услуг клиентам организации.

Внутренний аудит– Лица, работающие независимо от менеджмента для обеспечения гарантий адекватности и эффективности корпоративного управления и управления рисками (включая внутренний контроль).

Модель Трех Линий – Модель, ранее известная как Три Линии защиты.

Внутренний контроль– Процессы, предназначенные для обеспечения разумной уверенности в достижении целей.

ПРИНЦИПЫ МОДЕЛИ ТРЕХ ЛИНИЙ

Принцип 1: Корпоративное управление

Управление организацией требует соответствующих структур и процессов, которые позволяют совершать:

- **Подотчетность** Высшего органа заинтересованным сторонам за организационный контроль через честность, лидерство и прозрачность.
- **Действия** (включая управление рисками), производимые руководством для достижения целей организации посредством принятия риск ориентированных решений с использованием ресурсов.
- **Гарантии и консультации** с помощью функции независимого внутреннего аудита, чтобы обеспечить уверенность в результатах, а также содействовать постоянному совершенствованию путем тщательных запросов и коммуникаций.

Ключевые термины

Принятие риск-ориентированных решений – процесс, который включает в себя анализ, планирование, действия, мониторинг и обзор, а также учитывает потенциальные воздействия неопределенности на цели.

Гарантия – Независимое подтверждение и уверенность.

Принцип 2: Роль Высшего органа

Высший орган гарантирует:

- Присутствие подходящих структур и процессов для эффективного корпоративного управления.
- Что организационные цели и деятельности выстроены в соответствии с приоритетными интересами заинтересованных сторон.

Высший орган:

- Делегирует ответственность и предоставляет ресурсы менеджменту для достижения целей организации, обеспечивая при этом соблюдение правовых, нормативных и этических норм.
- Учреждает и контролирует независимую, объективную и компетентную функцию внутреннего аудита, чтобы обеспечить ясность и уверенный прогресс в достижении целей.

Принцип 3: Менеджмент, роли первой и второй линии

Ответственность менеджмента за достижение организационных целей включает роли как первой, так и второй линии.¹ *Роли первой линии* наиболее непосредственно совмещены с поставкой товаров и / или услуг клиентам организации, и включают в себя роли вспомогательных функций². *Роли второй линии* обеспечивают помощь в управлении рисками.

Роли первой и второй линии могут быть как взаимосвязаны, так и разделены. Некоторые роли второй линии могут быть назначены специалистам для обеспечения дополнительной экспертизы, поддержки, мониторинга и проверки после первой линии защиты. Роли второй линии могут фокусироваться на конкретных целях управления рисками, таких как: соблюдение законов, нормативных актов и приемлемого этического поведения; внутреннего контроля; информационной и технологической безопасности; устойчивости; и обеспечения качества. В качестве альтернативы, роли второй линии могут охватывать более широкую ответственность за управление рисками, например управление рисками предприятия (ERM). Однако ответственность за управление рисками остается частью роли первой линии и входит в сферу деятельности менеджмента.

Принцип 4: Роли третьей линии

Внутренний аудит обеспечивает независимую и объективную гарантию и рекомендации относительно адекватности и эффективности корпоративного управления и управления рисками. Внутренний аудит достигает этого путем компетентного применения систематических и дисциплинированных процессов, опыта и знаний. Он сообщает о своих выводах менеджменту и Высшему органу в целях содействия постоянному улучшению. При этом он может рассмотреть гарантии со стороны других внутренних и внешних поставщиков.

Принцип 5: Независимость третьей линии

Независимость внутреннего аудита от обязанностей менеджмента имеет решающее значение для его объективности, авторитета и надежности. Это устанавливается посредством: подотчетности Высшему органу; беспрепятственному доступу к людям, ресурсам и данным, необходимым для работы; свободы от предвзятости или вмешательства в планирование и предоставление аудиторских услуг.

Принцип 6: Создание и защита ценностей

Все роли, работающие вместе, в совокупности способствуют созданию и защите ценностей, когда они связаны друг с другом и с приоритетными интересами заинтересованных сторон. Регулирование деятельности достигается через коммуникацию и сотрудничество. Таким образом обеспечивается надежность, согласованность и прозрачность информации, необходимой для принятия решений на основе рисков.

1. Термины "первая линия", "вторая линия" и "третья линия" заимствованы из исходной модели с целью ознакомления. Однако «линии» предназначены не для обозначения структурных элементов, а для различения ролей. Логично, что роли высших органов также составляют «линию», но эта условность не была принята, чтобы избежать путаницы. Нумерация (первая, вторая, третья) не должна восприниматься как последовательные действия. Вместо этого все роли действуют одновременно.

2. Некоторые считают роли вспомогательных функций (таких как HR, администрирование и создание сервисов) второстепенными. Для большей ясности, Модель Трех Линий рассматривает как роли первой линии, которые включают в себя как «фронт-хаус» и «вспомогательный офис», так и роли второй линии для того, чтобы охватывать эти дополнительные деятельности, сосредоточенные на вопросах, связанных с риском.

3. В некоторых организациях определены другие роли третьей линии, такие как надзор, инспекция, расследование, оценка и исправление, которые могут быть частью функции внутреннего аудита или работать отдельно.

Модель трех линий ИВА



↑ Подотчетность, отчетность

↓ Делегирование, руководство, ресурсы, надзор

↔ Регулирование, координация коммуникации, сотрудничество

КЛЮЧЕВЫЕ РОЛИ В МОДЕЛИ ТРЕХ ЛИНИЙ

Организации значительно различаются по распределению обязанностей. Тем не менее, следующие роли высшего уровня служат для усиления Принципов Модели Трех Линий.

Высший орган

- Принимает ответственность перед заинтересованными сторонами за надзор над организацией.
- Взаимодействует с заинтересованными сторонами для мониторинга их интересов и прозрачной коммуникации о достижении целей.
- Воспитывает культуру, способствующую этическому поведению и ответственности.
- Устанавливает структуры и процессы корпоративного управления, включая вспомогательные комитеты по мере необходимости.
- Делегирует ответственность и предоставляет ресурсы менеджменту для достижения целей организации.
- Определяет риск аппетит организации и осуществляет надзор за управлением рисками (включая внутренний контроль).
- Обеспечивает надзор за соблюдением правовых, нормативных и этических норм.
- Создает и контролирует независимую, объективную и компетентную функцию внутреннего аудита.

Менеджмент

Роли первой линии

- Руководит и направляет действия (включая управление рисками) и использование ресурсов для достижения целей организации.
 - Поддерживает постоянный диалог с Высшим органом и сообщает о рисках, а так же запланированных, фактических и ожидаемых результатах, связанных с целями организации.
 - Устанавливает и поддерживает соответствующие структуры и процессы для операционного управления и управления рисками (включая внутренний контроль).
 - Обеспечивает соблюдение правовых, нормативных и этических норм.
-

Роли второй линии

- Обеспечивает дополнительную экспертизу, поддержку, мониторинг и решение проблем, связанных с управлением рисками, включая:
 - Разработку, внедрение и постоянное совершенствование практики управления рисками (включая внутренний контроль) на уровне процессов, систем и организаций.
 - Достижение целей управления рисками, таких как: соблюдение законов, нормативных актов и приемлемого этического поведения; внутренний контроль; информационная и технологическая безопасность; устойчивость; и обеспечение качества.
- Предоставляет анализ и отчеты об адекватности и эффективности управления рисками (включая внутренний контроль).

Внутренний аудит

- Сохраняет основную ответственность перед Высшим органом и независимость от обязанностей менеджмента.
- Коммуницирует независимые и объективные гарантии и советы менеджменту и Высшему органу об адекватности и эффективности корпоративного управления и управления рисками (включая внутренний контроль) для поддержки достижения целей организации, а также для содействия и продвижения постоянного совершенствования.
- Сообщает об ущемлении независимости и объективности Высшему органу и при необходимости применяет меры предосторожности.

Поставщики внешних гарантий

- Предоставляют дополнительную гарантию для того, чтобы:
 - Удовлетворить законодательные и нормативные ожидания, которые служат для защиты интересов заинтересованных сторон;
 - Удовлетворить запросы менеджмента и Высшего органа в дополнение к внутренним источникам гарантий.

ВЗАИМОСВЯЗЬ ОСНОВНЫХ РОЛЕЙ

Между Высшим органом и менеджментом (роли первой и второй линии)

Высший орган обычно устанавливает направление деятельности организации, определяя видение, миссию, ценности и риск-аппетит организации. Затем он делегирует ответственность за достижение целей организации менеджменту наряду с необходимыми ресурсами. Высший орган получает от менеджмента отчеты о запланированных, фактических и ожидаемых результатах, а также отчеты о рисках и управлении рисками.

Ключевой термин

Генеральный директор (CEO) – Самый главный человек в организации, ответственный за операции.

Организации различаются по степени дублирования и разделения обязанностей между ролями Высшего органа и менеджмента. Высший орган может быть более или менее «практичным» в отношении стратегических и оперативных вопросов. Либо Высший орган либо менеджмент могут взять на себя инициативу в разработке стратегического плана, либо это может быть предпринято совместно. В некоторых юрисдикциях генеральный директор (CEO) может быть членом Высшего органа и даже может быть его председателем. Во всех случаях должна быть тесная связь между менеджментом и Высшим органом. Генеральный директор обычно является координационным центром для этой коммуникации, но другие старшие менеджеры могут часто взаимодействовать с Высшим органом. Организации могут предпочесть, а их регулирующие органы могут потребовать, чтобы руководители второстепенных ролей, такие как исполнительный директор по управлению рисками (CRO) и исполнительный директор по комплаенсу (CCO), имели прямую линию подчинения Высшему органу. Это полностью соответствует принципам модели трех линий защиты.

Между менеджментом (роли первой и второй линии) и внутренним аудитом

Независимость внутреннего аудита от менеджмента гарантирует, что он не предвзят при планировании и выполнении своей работы, пользуется беспрепятственным доступом к людям, ресурсам и информации, которые ему потребуются и подотчетен Высшему органу. Однако, независимость не подразумевает изоляцию. Между внутренним аудитом и менеджментом должно быть регулярное взаимодействие, чтобы работа внутреннего аудита была уместна и выстроена в соответствии со стратегическими и оперативными потребностями организации.

В ходе всей своей деятельности внутренний аудит строит свои знания и понимание организации, что способствует гарантиям и консультациям, которые он дает в качестве надежного консультанта и стратегического партнера. Существует необходимость в совместной работе и обмене информацией между ролями первой и второй линии в управлении и внутреннем аудите, чтобы избежать ненужного дублирования или пробелов в работе.

Между внутренним аудитом и Высшим органом

Внутренний аудит подотчетен и иногда описывается как «глаза и уши» Высшего органа.

Высший орган отвечает за надзор за внутренним аудитом, который требует: обеспечения создания независимой функции внутреннего аудита, включая наем и увольнение руководителя внутреннего аудита (РВА); выступления в качестве основной линии отчетности для РВА (4); утверждения и выделения ресурсов для плана аудита; получения и рассмотрения отчетов от РВА; и обеспечения свободного доступа РВА к Высшему органу, включая закрытые сессии без присутствия менеджмента.

Ключевой термин

Руководитель Внутреннего Аудита (РВА) – Самое главное лицо в организации, отвечающее за услуги внутреннего аудита, часто известное как руководитель внутреннего аудита или аналогичным званием.

Между всеми ролями

Высший орган, менеджмент и внутренний аудит имеют свои отдельные обязанности, но все виды деятельности должны соответствовать целям организации. Основой для успешной согласованности является регулярная и эффективная координация, сотрудничество и коммуникация .

4. В административных целях РВА также может отчитываться перед соответствующим управляющим звеном.

ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ

Структура, роли и обязанности

Модель трех линий защиты наиболее эффективна, когда она адаптирована к целям и обстоятельствам организации. Как организация структурирована и как распределяются роли - это вопросы, которые должны определить менеджмент и Высший орган. Высший орган может создавать комитеты для обеспечения дополнительного контроля за конкретными аспектами своей ответственности, такими как аудит, риск, финансы, планирование и компенсация. В менеджменте, вероятно, будут функциональные и иерархические механизмы и растущая тенденция к специализации, поскольку организации растут в размере и усложняются.

Функции, команды и даже отдельные лица могут иметь обязанности, которые включают роли как первой, так и второй линии. Тем не менее, руководство и контроль над ролями второй линии могут быть разработаны таким образом, чтобы обеспечить определенную степень независимости от лиц с ролями первого уровня - и даже от самых высших уровней управления - путем установления первичных линий подотчетности и отчетности перед Высшим органом. Модель трех линий защиты предусматривает столько строк отчетности между менеджментом и Высшим органом, сколько потребуется. В некоторых организациях, прежде всего в регулируемых финансовых учреждениях, существует законодательное требование о том, чтобы такие механизмы обеспечивали достаточную независимость. Даже в этих ситуациях ответственность за управление рисками по-прежнему несут те, кто руководит ролями первой линии.

Роли второй линии могут включать мониторинг, консультирование, руководство, тестирование, анализ и отчетность по вопросам, связанным с управлением рисками. Поскольку они обеспечивают поддержку и вызов тем, кто выполняет функции первой линии и являются неотъемлемой частью менеджмента, роли второй линии являются частью обязанностей менеджмента и никогда полностью не зависят от менеджмента, независимо от линий отчетности и подотчетности.

Определяющей характеристикой ролей третьей линии является независимость от менеджмента. Принципы модели трех линий защиты описывают важность и природу независимости внутреннего аудита, выделяя внутренний аудит среди других функций и обеспечивая особую ценность его заверений и рекомендаций. Независимость внутреннего аудита гарантируется тем, что он не принимает решений или не предпринимает действий, которые являются частью обязанностей менеджмента (включая управление рисками), и отказывается предоставлять гарантии в отношении деятельности, за которую внутренний аудит несет или нес недавнюю ответственность. Например, в некоторых организациях РВА предлагается взять на себя дополнительные обязанности по принятию

решений, использующие аналогичные компетенции, такие как аспекты соблюдения требований законодательства или управление рисками предприятия. В таких обстоятельствах внутренний аудит зависит от этих видов деятельности или их результатов, и поэтому, когда Высший орган ищет независимые и объективные гарантии и рекомендации в отношении этих областей, необходимо, чтобы его предоставление осуществлялось квалифицированной третьей стороной.

Надзор и предоставление гарантий

Высший орган опирается на отчеты менеджмента (в том числе представителей первой и второй линии), внутреннего аудита и других лиц для осуществления контроля и достижения своих целей, за которые он подотчетен заинтересованным сторонам. Менеджмент обеспечивает ценную гарантию (также называемую аттестациями) запланированных, фактических и прогнозируемых результатов, риска и управления рисками, опираясь на непосредственный опыт и знания. Вторая линия защиты дает дополнительное заверение в вопросах, связанных с риском. Из-за независимости внутреннего аудита от менеджмента, предоставляемые им гарантии несут в себе высшую степень объективности и уверенности, превосходящую гарантии первой и второй линии защиты, которые они могут предоставить Высшему органу независимо от порядка отчетности. Дополнительную гарантию также можно получить от внешних поставщиков.

Координация и согласование

Эффективное корпоративное управление требует надлежащего распределения обязанностей, а также четкого согласования действий посредством сотрудничества, взаимодействия и коммуникации. Высший орган запрашивает подтверждение посредством внутреннего аудита, что структуры и процессы корпоративного управления должным образом спроектированы и функционируют в соответствии с назначением.

Об ИВА

Институт внутренних аудиторов (ИВА) является наиболее широко признанным защитником, педагогом и поставщиком стандартов, руководств и сертификатов в области внутреннего аудита. Основанный в 1941 году, сегодня ИВА обслуживает более 200 000 членов из более чем 170 стран. Глобальная штаб-квартира ассоциации находится в Лейк-Мэри, штат Флорида, США. Для получения дополнительной информации, посетите www.globaliia.org.

Дисклеймер

ИВА публикует этот документ в информационных и образовательных целях. Этот материал не предназначен для предоставления окончательных ответов на конкретные индивидуальные обстоятельства, и как таковой предназначен только для использования в качестве руководства. ИВА рекомендует обратиться за независимой экспертной консультацией, касающейся непосредственно любой конкретной ситуации. ИВА не несет ответственности за тех, кто полностью полагается на этот материал.

Авторское право

Авторское право © 2020 Институт Внутренних Аудиторов, Inc. Все права защищены. Для разрешения на воспроизведение, пожалуйста, свяжитесь с copyright@theiia.org.

Июль 2020



Global

ИВА в Казахстане

IIA-Kazakhstan@iia chapters.org

institutes.theiia.org/sites/kazakhstan/Pages/default.aspx