



МОДЕЛ НА ТРИТЕ ЛИНИИ НА THE IIA

Актуализация на „трите линии на защита“

Съдържание

ВЪВЕДЕНИЕ	1
ПРИНЦИПИ НА МОДЕЛА НА ТРИТЕ ЛИНИИ	3
Принцип 1: Корпоративно управление.....	3
Принцип 2: Роли на управителния орган.....	3
Принцип 3: Мениджмънт и роли на първа и втора линия.....	4
Принцип 4: Роли на трета линия.....	4
Принцип 5: Независимост на третата линия.....	4
Принцип 6: Създаване и защита на стойност.....	5
ОСНОВНИ РОЛИ В МОДЕЛА НА ТРИТЕ ЛИНИИ	6
Управителен орган.....	6
Мениджмънт.....	6
Вътрешен одит.....	7
Външни доставчици на услуги за увереност.....	7
ВЗАИМООТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ОСНОВНИТЕ РОЛИ	8
Между управителния орган и мениджмънта (ролите от първа и от втора линия).....	8
Между мениджмънта (ролите от първа и от втора линия) и вътрешния одит.....	8
Между вътрешния одит и управителния орган.....	9
Между всички роли.....	9
ПРИЛАГАНЕ НА МОДЕЛА	10
Структура, роли и отговорности.....	10
Надзор и предоставяне на увереност.....	11
Координация и съгласуваност.....	11

ВЪВЕДЕНИЕ

Организациите са формирания от хора, които работят в един все по-несигурен, комплексен, взаимосвързан и нестабилен свят. Те често имат множество заинтересовани страни с различни, променящи се и понякога конкуриращи се интереси. Заинтересованите страни възлагат осъществяването на надзор на управителен орган, който от своя страна делегира ресурси и правомощия на мениджмънта за предприемането на подходящи действия, включващи управление на риска.

Поради тези и други причини организациите се нуждаят от ефективни структури и процеси, които да подпомогнат постигането на целите, като същевременно допринасят за стабилно корпоративно управление и управление на риска. Управителният орган получава доклади от мениджмънта относно дейността, резултатите и прогнозите. Управителният орган и мениджмънтът разчитат на вътрешния одит за предоставяне на независима и обективна увереност и консултации по всички въпроси и за насърчаване на иновациите и усъвършенстването. Управителният орган носи цялостната отговорност за корпоративното управление, като това се постига чрез действията и поведението както на управителния орган, така и на мениджмънта и на вътрешния одит.

Моделът на трите линии помага на организациите да идентифицират структури и процеси, които най-добре подпомагат постигането на целите и допринасят за стабилно корпоративно управление и управление на риска. Моделът се прилага за всички организации и е оптимизиран чрез:

- Следване на подход, основан на принципи и адаптиране на модела, така че да отговаря на организационните цели и обстоятелства.
- Съсредоточаване върху приноса на управлението на риска както за постигане на целите и създаването на стойност, така и за "защита" и запазването на стойността.

ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ

Организация - Организирана група от дейности, ресурси и хора, работещи за общи цели.

Заинтересовани страни - групи и лица, чиито интереси се реализират чрез или повлияват от организацията.

Управителен орган - лица, които се отчитат пред заинтересованите страни за постигнатото от организацията.

Мениджмънт - лица, екипи и помощни функции, насочени към предоставяне на продукти и/или услуги на клиентите на организацията.

Вътрешен одит — лица, които работят независимо от мениджмънта, за да предоставят увереност и съвети относно адекватността и ефективността на корпоративното управление и управлението на риска (включващо вътрешния контрол).

Моделът на трите линии - моделът, известен преди това като "трите линии на защита".

Вътрешен контрол – процеси, предназначени да осигурят разумна увереност за постигането на целите.

- Ясно представяне на ролите и отговорностите, описани в модела и взаимоотношенията между тях.
- Прилагане на мерки за осигуряване на съгласуваност между дейностите и целите, и приоритетните интереси на заинтересованите страни.

ПРИНЦИПИ НА МОДЕЛА НА ТРИТЕ ЛИНИИ

Принцип 1: Корпоративно управление¹

Управлението на една организация изисква подходящи структури и процеси, които дават възможност за:

- **Отчетност** от страна на управителния орган пред заинтересованите страни, осъществяващи надзор над организацията, следвайки принципите на почтеност, лидерство и прозрачност.
- **Действия** на мениджмънта (включващи управление на риска) за постигане на целите пред организацията чрез вземане на решения, базирани на риска и влагане на ресурси.
- **Увереност и консултации**, предоставяни от независима функция по вътрешен одит, която да осигурява яснота и увереност и да насърчава и улеснява непрекъснатото подобряване чрез задълбочени проучвания и проникателна комуникация.

ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ

Вземане на решения, базирани на риска – процес, който включва анализ, планиране, действие, мониторинг и преглед, и взема предвид потенциалното въздействие на нивото на несигурност върху целите.

Увереност – независимо потвърждение и даване на гаранции.

Принцип 2: Роли на управителния орган

Управителният орган осигурява:

- Подходящи структури и процеси за ефективно управление.
- Съгласуваност между организационните цели и дейности и приоритетните интереси на заинтересованите страни.

Управителният орган:

¹ В текста понятието „governance“ е преведено като „корпоративно управление“, тъй като на български език понятието „управление“ има различни интерпретации. Както се посочва във въведението, моделът е приложим както в частния, така и в публичния сектор. (бел. прев.)

- Делегира отговорности и осигурява ресурси на мениджмънта за постигане на целите на организацията, като същевременно се осигурява изпълнението на правните, регулаторните и етичните очаквания.
- Създава и надзирава независима, обективна и компетентна функция по вътрешен одит, която осигурява яснота и увереност относно напредъка към постигането на целите.

Принцип 3: Мениджмънт и роли на първа и втора линия

Отговорността на мениджмънта за постигане на организационните цели включва както ролите на първа, така и тези от втора линия². *Ролите на първа линия* са най-тясно свързани с предоставянето на продукти и/или услуги на клиенти на организацията и като покриват също дейността на поддържащите функции³. *Ролите на втора линия* подкрепят управлението на риска.

Ролите на първа и втора линия могат да бъдат съчетани или разделени. Някои роли на втора линия могат да бъдат възложени на специалисти, които да предоставят допълнителна експертиза, подкрепа, мониторинг и да предложат друга гледна точка по отношение на дейностите от първа линия. Ролите на втора линия могат да се съсредоточат върху конкретни цели на управлението на риска, като например: спазване на законодателството, регламентите и следването на приемливо етично поведение; вътрешен контрол; информационна сигурност; устойчивото развитие и осигуряването на качество. Възможно е, също така, ролите на втора линия да имат по-широки отговорности, свързани с управлението на риска в организацията. Отговорността за управлението на риска обаче остава в обхвата на мениджмънта като част от ролите на първа линия.

Принцип 4: Роли на трета линия

Вътрешният одит осигурява независима и обективна увереност и съвети относно адекватността и ефективността на корпоративното управление и управлението на риска⁴. Това се постига чрез компетентно прилагане на систематичен и дисциплиниран процес, опит и експертни знания. Той докладва своите констатации на мениджмънта и управителния орган, за да насърчава и подпомага непрекъснатото усъвършенстване. Вътрешният одит може да вземе предвид предоставянето на увереност от други вътрешни и външни лица при осъществяване на своята дейност.

Принцип 5: Независимост на третата линия

Независимостта на вътрешния одит от отговорностите на мениджмънта е от решаващо значение за неговата обективност, правомощия и надеждност. Тя се изгражда чрез: докладване пред управителния

² Значението на понятията "първа линия", "втора линия" и "трета линия" се запазва от първоначалния модел в интерес на последователността. Въпреки това, понятието "линии" не е предназначено да обозначи структурни елементи, а да разграничи съответните роли. Логично е, ролята на управителния орган също да представлява "линия", но тази концепция не бе възприета, за да се избегне объркване. Номерирането (първа, втора, трета) не следва да се възприема като последователни действия, тъй като всички роли функционират едновременно.

³ Счита се, че ролите на поддържащите функции (като човешки ресурси, администрация и поддръжка на сгради) са роли на втора линия. За по-голяма яснота, в модела на трите линии, ролите на първа линия включват както дейностите от "фронт офис", така и от "бек офис", а ролите на втора линия включват допълващи дейности, свързани с риска.

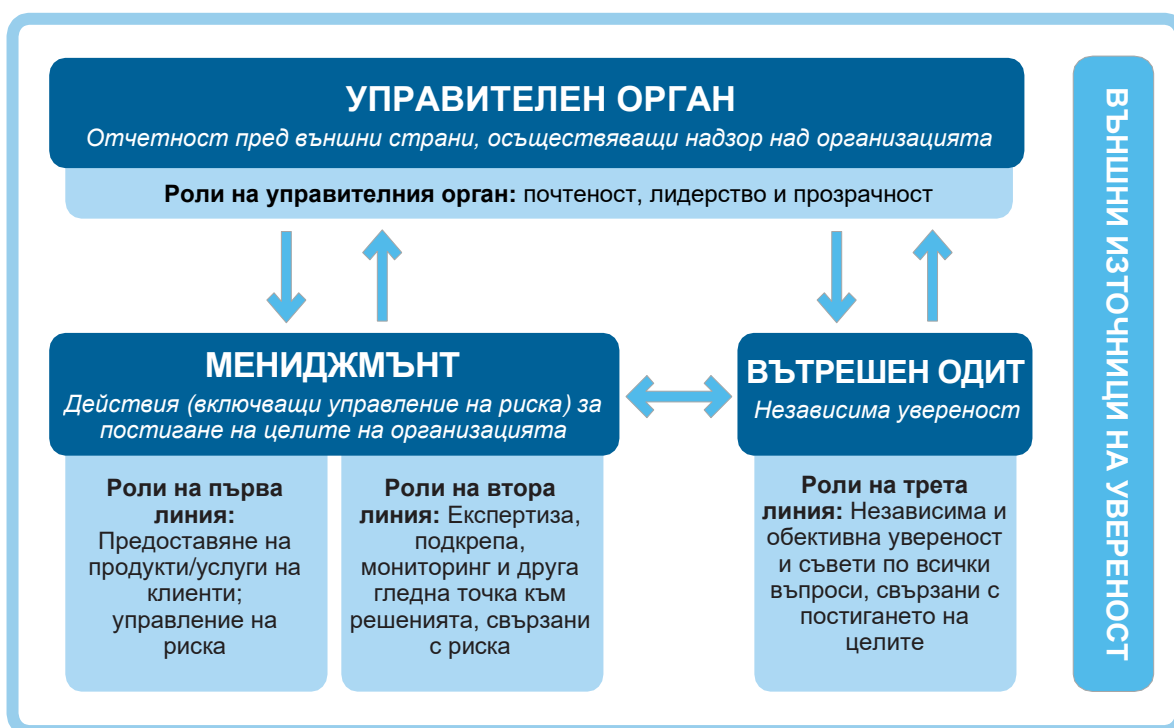
⁴ В някои организации се определят други роли на трета линия, като например надзор, инспекция, разследване, оценка и коригиращи дейности, които могат да бъдат част от функцията по вътрешен одит или да оперират отделно.

орган; безпрепятствен достъп до хора, ресурси и данни, необходими за извършване на работата му; липса на намеса или пристрастност в процеса на планиране и предоставяне на одитни услуги.

Принцип 6: Създаване и защита на стойност

Всички роли, работейки съвместно, допринасят за създаването и защитата на стойност, когато са съгласувани помежду си и отразяват приоритетните интереси на заинтересованите страни. Координирането на дейностите се постига чрез комуникация и сътрудничество. Това осигурява надеждност, съгласуваност и прозрачност на информацията, необходима за вземането на решения, отчитащи риска.

Модел на трите линии на The IIA



ЛЕГЕНДА: ↑ Отчетност, докладване | ↓ Делегиране, напътствия, ресурси, надзор | ↔ Съгласуване, комуникация, координация, сътрудничество

ОСНОВНИ РОЛИ В МОДЕЛА НА ТРИТЕ ЛИНИИ

Организациите се различават значително по начина на разпределение на отговорностите в тях. Въпреки това, съществуват следните общо дефинирани роли, които подпомагат прилагането на принципите на модела на трите линии.

Управителен орган

- Отчита се пред заинтересованите страни, осъществяващи надзор над организацията.
- Взаимодейства със заинтересованите страни като съблюдава техните интереси и осигурява прозрачно докладване относно постигането на целите.
- Насърчава етичната култура и отчетността.
- Създава структури и управленски процеси, както и спомагателни комитети, ако е необходимо.
- Делегира отговорности и осигурява ресурси на мениджмънта за постигане на целите на организацията.
- Определя апетита към риск на организацията и упражнява надзор върху управлението на риска (както и върху вътрешния контрол).
- Осъществява надзор за спазване на законодателството и на регулаторните и етичните очаквания.
- Създава независима, обективна и компетентна функция по вътрешен одит и осъществява надзор над нейната дейност.

Мениджмънт

Роли на първа линия

- Ръководи и насочва дейността (включително управлението на риска) и разпределя ресурси за постигане на целите на организацията.
 - Поддържа непрекъснат диалог с управителния орган и докладва за: планирани, действителни и очаквани резултати, свързани с целите на организацията; и относно риска.
 - Създава и поддържа подходящи структури и процеси за управление на дейността и риска (включително вътрешен контрол).
-

- Осигурява съответствие със законодателството и с регулаторните и етичните очаквания.

Роли на втора линия

- Предоставя допълнителни експертни познания, подкрепа, мониторинг и друга гледна точка по отношение на управлението на риска и за:
 - Разработване, внедряване и непрекъснато подобряване на практиките по управление на риска (включително за вътрешен контрол) на ниво процес, системи и в цялата организация.
 - Постигане на целите на управление на риска, като например: спазване на законодателството, регулациите и следване на приемливо етично поведение; вътрешен контрол; информационна сигурност; устойчиво развитие; и осигуряване на качеството.
- Предоставя анализи и доклади за адекватността и ефективността на управлението на риска (включително на вътрешния контрол).

Вътрешен одит

- Отчита се основно пред управителния орган и е независим от отговорностите на мениджмънта.
- Предоставя независима и обективна увереност и съвети на мениджмънта и на управителния орган относно адекватността и ефективността на корпоративното управление и управлението на риска (включително на вътрешния контрол), за да подпомогне постигането на организационните цели и да насърчава и подпомага непрекъснатото подобряване.
- Докладва случаите на накърняване на независимостта и обективността си пред управителния орган и прилага необходимите предпазни мерки.

Външни доставчици на услуги за увереност

- Предоставят допълнителна увереност, с цел:
 - Удовлетворяване на законодателни и регулаторни изисквания, защитаващи интересите на заинтересованите страни.
 - Удовлетворяване на искания от страна на мениджмънта и от управителния орган за осигуряване на допълнителни източници на увереност.

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ОСНОВНИТЕ РОЛИ

Между управителния орган и мениджмънта (ролите от първа и от втора линия)

Обикновено управителният орган задава посоката на организацията, като определя визията, мисията, ценностите и апетита към риск. След това, той делегира отговорността за постигането на целите на организацията на мениджмънта, заедно с необходимите ресурси. Управителният орган получава доклади от мениджмънта за планирани, действителни и очаквани резултати, както и доклади относно риска и управлението на рисковете.

Основни понятия

Главен изпълнителен директор – служител на най-високо ниво в организацията, който носи отговорност за оперативната дейност.

Организациите се различават по степента на припокриване и разделение между ролите на управителния орган и мениджмънта. Управителният орган може да бъде повече или по-малко подготвен по отношение на стратегически и оперативни въпроси. Както управителният орган, така и мениджмънтът могат да имат водеща роля при създаването на стратегическия план или да го разработят съвместно. В някои страни главният изпълнителен директор може да бъде член на управителния орган и дори негов председател. Във всички случаи е необходимо да има добра комуникация между мениджмънта и управителния орган. Главният изпълнителен директор обикновено има основна роля в тази комуникация, но други висши мениджъри могат също да имат чести контакти с управителния орган. Организациите могат да решат, а техните регулаторни органи да изискват ръководителите от втора линия, като главен директор по риска и главен юрисконсулт да имат пряка линия за докладване към управителния орган. Това е напълно съвместимо с принципите на модела на трите линии.

Между мениджмънта (ролите от първа и от втора линия) и вътрешния одит

Независимостта на вътрешния одит от мениджмънта гарантира липсата на пречки или пристрастност в процеса на планиране и изпълнение на одитната дейност, както и неговия неограничен достъп до служители, ресурси и информация. Вътрешният одит се отчита пред управителния орган. Тази независимост обаче не означава изолация. Вътрешният одит трябва да има чести контакти с мениджмънта, за да се гарантира, че дейността по вътрешен одит е уместна и съобразена със стратегическите и оперативните потребности на организацията. Чрез своята дейност, вътрешният одит изгражда познания и разбиране за организацията, като това допринася за укрепване на неговата роля на доверен съветник и стратегически партньор при предоставянето на увереност и консултиране.

Трябва да е налице добро сътрудничество и комуникация както между мениджърите от първа и втора линия, така и с вътрешния одит, за да се избегнат ненужно дублиране, припокриване или пропуски.

Между вътрешния одит и управителния орган

Вътрешният одит докладва на управителния орган, като понякога се описва като неговите "очи и уши".

Управителният орган отговаря за надзора над вътрешния одит, което изисква: изграждане на независима функция по вътрешен одит, както и назначаване и уволняване на ръководители на вътрешния одит (РВО); наличие на основна линия на докладване на РВО⁵ към управителния орган; одобряване на одитния план и осигуряване на ресурси; получаване и разглеждане на доклади от РВО; и осигуряване на свободен достъп на РВО до управителния орган, включително чрез лични срещи без присъствие на мениджмънта.

Основни понятия

Ръководител на вътрешния одит (РВО) – служител на най-високо ниво в организацията, който отговаря за услугите по вътрешен одит, наричан още директор на вътрешния одит, или подобна длъжност.

Между всички роли

Управителният орган, мениджмънтът и вътрешният одит имат своите различни отговорности, но всички дейности трябва да бъдат приведени в съответствие с целите на организацията. Основата за успешна съгласуваност е редовната и ефективна координация, сътрудничество и комуникация.

⁵ РВО може също да има линия на административно докладване към подходящо ниво на висшия мениджмънт

ПРИЛАГАНЕ НА МОДЕЛА

Структура, роли и отговорности

Моделът на трите линии е най-ефективен, когато е адаптиран, така че да съответства на целите и обстоятелствата на организацията. Структурирането на организацията и възлагането на ролите са въпроси, които се решават от мениджмънта и от управителния орган. Управителният орган може да създава комитети, които да осигуряват допълнителен надзор на определени аспекти на неговата отговорност, като например одит, риск, финанси, планиране и възнаграждения. В рамките на мениджмънта е възможно да има функционални и йерархични договорености, свързани с тенденцията към специализация, тъй като организациите са все по-големи по размер и степен на сложност.

Функциите, екипите и дори отделни лица могат да имат отговорности, свързани както с роли от първа, така и от втора линия. Въпреки това, управлението и надзора на ролите от втора линия могат да бъдат проектирани така, че да осигурят определена независимост от ролите на първа линия — и дори на най-високото управленско ниво — чрез установяване на основни линии на докладване към управителния орган. Моделът на трите линии позволява наличието на толкова линии за докладване между мениджмънта и управителния орган, колкото са необходими. В някои организации, най-вече регулираните финансови институции, съществува законово изискване за такова структуриране, за да се гарантира достатъчна степен на независимост. Дори и в тези ситуации, мениджмънтът от първа линия носи отговорност за управлението на риска.

Ролите от втора линия могат да включват мониторинг, съвети, насоки, тестване, анализи и докладване по въпроси, свързани с управлението на риска. Ролите от втора линия са част от отговорностите на мениджмънта и никога не са напълно независими от него, без значение от линиите на докладване, тъй като те осигуряват подкрепа и дават друга гледна точка на ролите от първа линия и са неразделна част от управленските решения и действия.

Определяща характеристика на ролите от трета линия е независимостта от мениджмънта. Принципите на модела на трите линии описват значението и естеството на независимостта на вътрешния одит, като го отделят от другите функции и дават отличителна стойност на услугите по даване на увереност и консултиране. Независимостта на вътрешния одит е защитена, тъй като той не взема решения и не предприема действия, които са част от отговорностите на мениджмънта (включително за управлението на риска). Също така, вътрешният одит отклонява искания за предоставяне на увереност относно дейности, за които той носи отговорност понастоящем или е носил в близкото минало. Например, в някои организации, от РВО се изисква да поема допълнителни отговорности за вземане на решения относно дейности, използващи подобни компетенции, като спазване на законодателството или управление на риска в организацията. При тези обстоятелства, вътрешният одит не е независим от

тези дейности и от техните резултати и следователно, когато управителният орган търси независима и обективна увереност и консултации, свързани с тези дейности, е необходимо да се ангажира квалифицирано трето лице.

Надзор и предоставяне на увереност

Управителният орган разчита на доклади от мениджмънта (както от първа, така и от втора линия), от вътрешния одит и от други лица, за да упражнява надзор и да постига целите си, за които се отчита пред заинтересованите страни. Мениджмънтът осигурява ценна увереност (наричана също атестация) относно планираните, действителните и прогнозните резултати, относно риска и управлението на риска, като се основава на прекия си опит и експертни знания. Ролите от втора линия предоставят допълнителна увереност по въпроси, свързани с риска. Поради независимостта на вътрешния одит от мениджмънта, увереността, която той предоставя носи най-високата степен на обективност и сигурност, надхвърляща тази, която предоставят на управителния орган ролите от първа и втора линия, независимо от линиите на докладване. Допълнителна увереност може да се получи и от външни доставчици на услуги.

Координация и съгласуваност

Ефективното корпоративно управление изисква подходящо разпределение на отговорностите, както и тясно съгласуване на дейностите чрез сътрудничество и комуникация. Управителният орган търси потвърждение чрез вътрешния одит, за това че структурите и управленските процеси са подходящо проектирани и функционират според предназначението си.

За The IIA

Институтът на вътрешните одитори (IIA) е най-широко признатата организация за промотиране на вътрешния одит, както и за предоставяне на обучения, стандарти, указания и сертификационни програми. Създаден през 1941, днес The IIA служи на над 200,000 членове в повече от 170 държави и територии. Глобалният офис на организацията с намира в Lake Mary, Fla., USA. За повече информация www.globaliia.org.

Disclaimer

The IIA публикува този документ с информационна и учебна цел. Този материал не е предназначен да предоставя дефинитивни отговори при конкретни индивидуални условия и е предназначен да се използва като наръчник. The IIA препоръчва търсенето на независим експертен съвет, при въпроси, които са тясно свързани с конкретна ситуация. The IIA не носи отговорност за действията на лица, разчитащи единствено на този документ.

Авторски права

Copyright © 2020 Институт на вътрешните одитори, Inc. Всички права запазени. За разрешения за използване, моля свържете се с copyright@theiia.org.

юли 2020



Global

Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 149
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101
www.globaliia.org