

Nordea

Поставь оценку топ-менеджеру и соверши культурную революцию

Алексей Пожарный

8.12.2017





Определения



Контрольная Среда (Control Environment / CE)

Это оценка насколько эффективно риски в заданной области были митигированы существующими контролями.



Подход Менеджмента к Контролям (Management Control Approach / MCA)

Это оценка насколько Менеджмент эффективен в выявлении и контроле рисков, включая скорость и эффективность митигирующих действий.

Оценки

| СЕ | Критерий |
|-----------------------------------|---|
| Сильная | Эффективна и устойчива |
| Удовлетворительная | Эффективна, но есть возможности для улучшения устойчивости |
| Необходимы улучшения | Частично эффективна, требуются улучшения в дизайне и внедрении контролей, чтобы стать эффективной |
| Необходимы значительные улучшения | Значительные недостатки, требующие немедленного вмешательства для закрытия существующих рисков |
| Неудовлетворительная | Неэффективна в большинстве операций |

| МСА | Критерий |
|---------------|--|
| Зрелый | Эффективный и зрелый |
| Встроенный | Встроен в процессы, но нужно время для достижения стабильности |
| Развивающийся | Существует, но требуются улучшения в дизайне и внедрении, чтобы стать встроенным во все процессы |
| Ограничен | Существует в некоторых частях процесса |
| Отсутствует | Отсутствует в большинстве процессов |

Пример

| СЕ | МСА |
|---|-------------|
| Неудовлетворительная | Зрелый |
| <p>Несмотря на то, что существуют значительные проблемы с контролями и существенные риски, Менеджмент осведомлен о них, разработал эффективные планы по устранению, под которые выделены ресурсы, прогресс по устранению соответствует плану.</p> | |
| Сильная | Отсутствует |
| <p>Нет значительных проблем с контролями или существенных рисков, но если возникнут новые вызовы/риски, Менеджмент не сможет их выявить и/или митигировать.</p> | |

Пример

| Подразделение | Самооценка | | Внутренний Аудит | |
|-----------------|------------|--------|------------------|-------------|
| | СЕ | МСА | СЕ | МСА |
| Подразделение 1 | Orange | Yellow | Orange | Yellow |
| Подразделение 2 | Yellow | Green | Orange | Light Green |
| ... | Red | Orange | Red | Orange |

Общая идея: управляемый конструктивный конфликт и постоянные улучшения

- СЕ/МСА – это механизм отчетности об эффективности Контрольной Среды и Менеджмента.
- Менеджмент выполняет самооценку СЕ/МСА и будет предоставлять её Совету Директоров каждое полугодие.

Самооценка

Проверка

- 2-ая линия критически оценивает самооценку Менеджмента.
- В основе самооценки Менеджмента лежат все известные проблемы и риски, выявленные самим Менеджментом, 2-ой линией, внутренним и внешним аудитором, регулятором.
- Менеджмент разрабатывает свою «Дорогу к Идеалу» в СЕ/МСА.

- Внутренний Аудит валидирует (1) первоначальную оценку (2) прогресс по «Дороге к Идеалу». Оценка прогресса включается в годовой план внутреннего аудита, отчеты направляются Совету Директоров.
- Внутренний Аудит дает оценку СЕ/МСА проверяемой области в каждом отчете.

Обратная СВЯЗЬ

2. Валидация замечаний



Валидация действий Менеджмента

- 90 дней на валидацию всех Критических и Значительных замечаний.
- Валидация всегда включает тестирование, подтверждающее, что риск был митигирован.

- Принятие рисков допускается в пределах риск-аппетита.
- Главное ответственное лицо (Правление Группы-1) персонально отвечает, пока замечание не прошло валидацию внутреннего аудита.

- Квартальный отчет внутреннего аудита Правлению и Аудиторскому комитету Группы о статусе замечаний с фокусом на просроченные или отклонённые.

Валидация действий Менеджмента

Митигирующие действия непостоянны (проблема может опять возникнуть, как только внимание к ней будет снижено).

Уровень риска не снижен.

Устранены симптомы, а не корни проблемы.



Что мы хотим достичь





Nordea

Спасибо

