

COVID19

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ, НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ
СООТВЕТСТВИЕ И АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕГО
АУДИТА/ИЗМЕНЕНИЯ В ПРАКТИКЕ

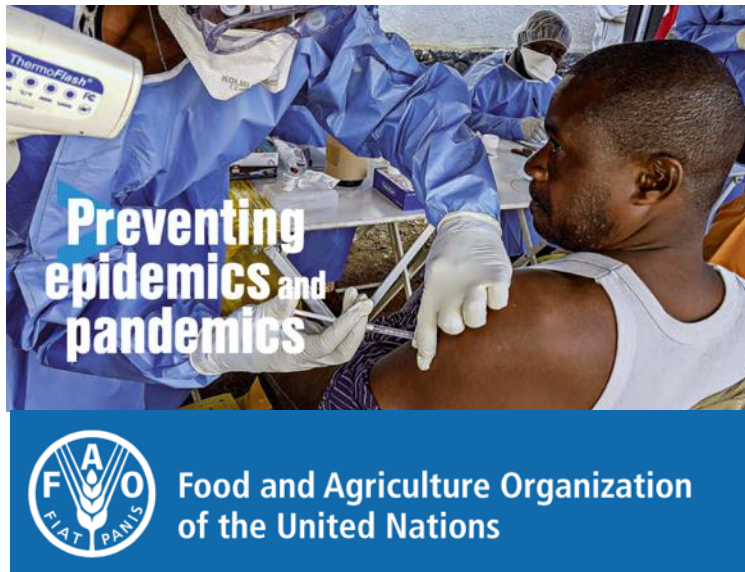
СВА РЕМПАЛ

Джеймс Патерсон
Risk & Assurance Insights Ltd

20 апреля 2020 года

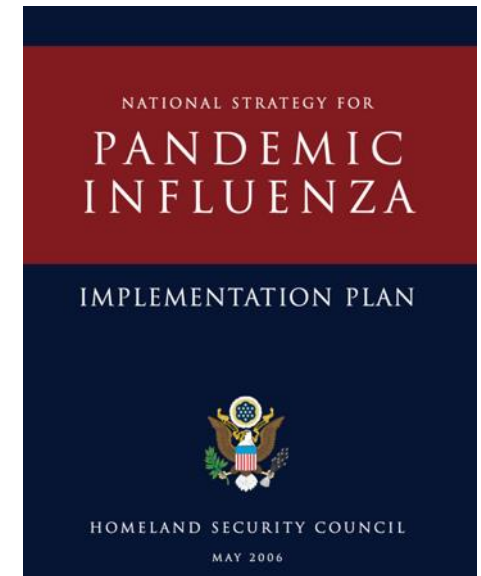
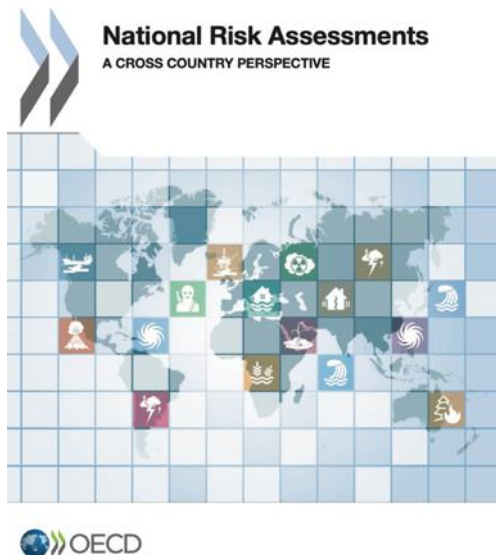
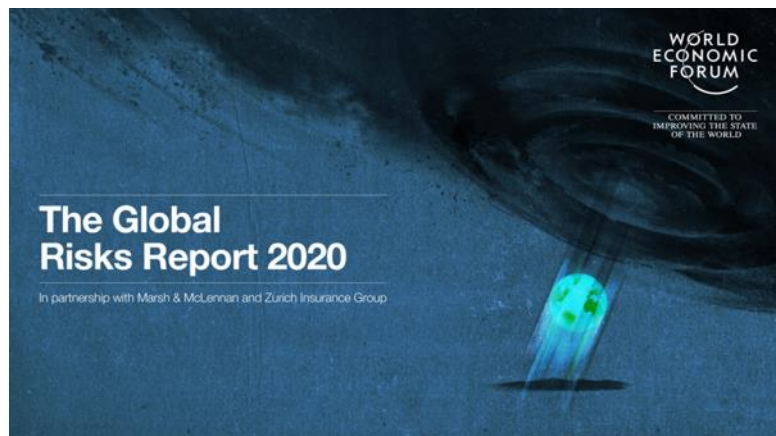


Пандемия на радаре..



Cabinet Office

National Risk Register
Of Civil Emergencies
2017 edition



Различные уроки по управлению рисками

Обычный

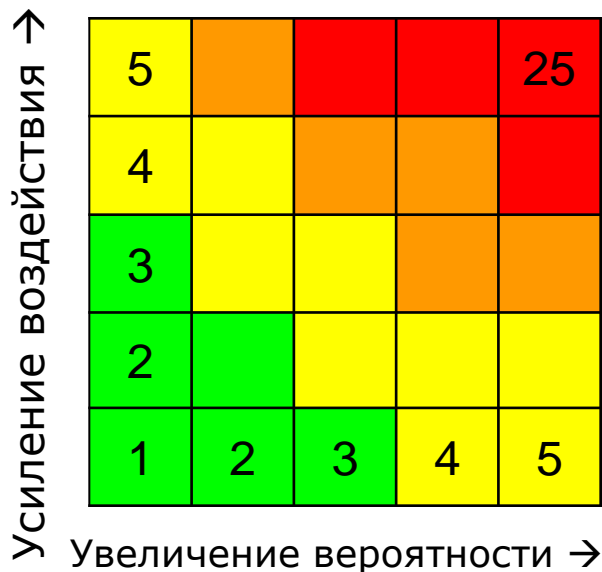


Рисунок 1

Возрастающий

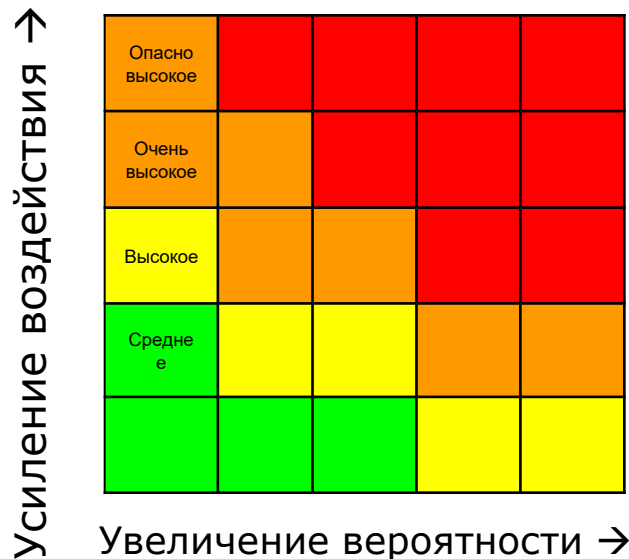


Рисунок 2



Внимание:
Отсутствие
представления



Совет

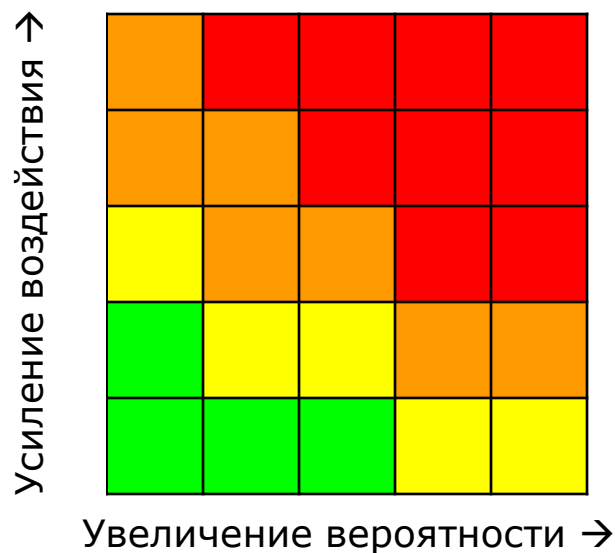


Административное
руководство



ПРИОРИТЕТНЫЕ
МЕТОДЫ
ОБЕСПЕЧЕНИЯ НАДЕЖНОСТИ
АНАЛИЗ ВИДОВ, ПОСЛЕДСТВИЙ И
КРИТИЧНОСТИ ОТКАЗОВ (АВПКО)

Другие факторы в прогрессивном управлении рисками



1)

- ✓ Близость/скорость - окно воздействия
- ✓ Срочность (например, окно договоров) - окно действий
- ✓ Бездействие/задержка (Набор персонала > вопросы)

2)

- ✓ Выполнимость (например, легко/трудно обращаться - учитывать зависимость от 3-й стороны)
- ✓ Управляемость (например, восстанавливать/управлять воздействием)
- ✓ Обнаруживаемость (обратить внимание на АВПКО)

3)

- ✓ Взаимосвязь (например, с другими рисками)
- ✓ Связь со стратегическими целями (например, цели руководства)
- ✓ Влияние крупных игроков/регуляторов

Итог:

Управление рисками как часть **бизнеса**

Управление рисками на основе рисков

Международные основы профессиональной практики (МООП) Международного внутреннего аудита (МВА)



Различные изменения, в том числе:

Миссия ВА

ВА должен.. совпадать со **стратегиями, целями и рисками** организации и быть **хорошо продуманным, действующим на опережение и ориентированным на будущее.**

Повышение эффективности

ВА должен быть направлен на **улучшение управления рисками и соответствие требованиям**

Обеспечить **соответствующие гарантии** по рискам, которые имеют значение

Обеспечение координации и доверия

ВА должен **координировать деятельность и обмениваться информацией** с другими исполнителями аудита, ... и **определять последовательный процесс, в основе которого лежит доверие** к другим.

Понимание/прогнозирование

Наличие точного и глубокого понимания ситуации в целом или проблемы

Знание или здравое суждение о будущем, которое может способствовать лучшему планированию/подготовке

Во внутреннем аудите

Не сообщать людям то, что им уже известно
Не просто пересказывать свод правил
Иногда проводить неочевидные связи
Понимать основные причины, выходящие за рамки общей концепции
Связывать вопросы с тем, что действительно может иметь значение

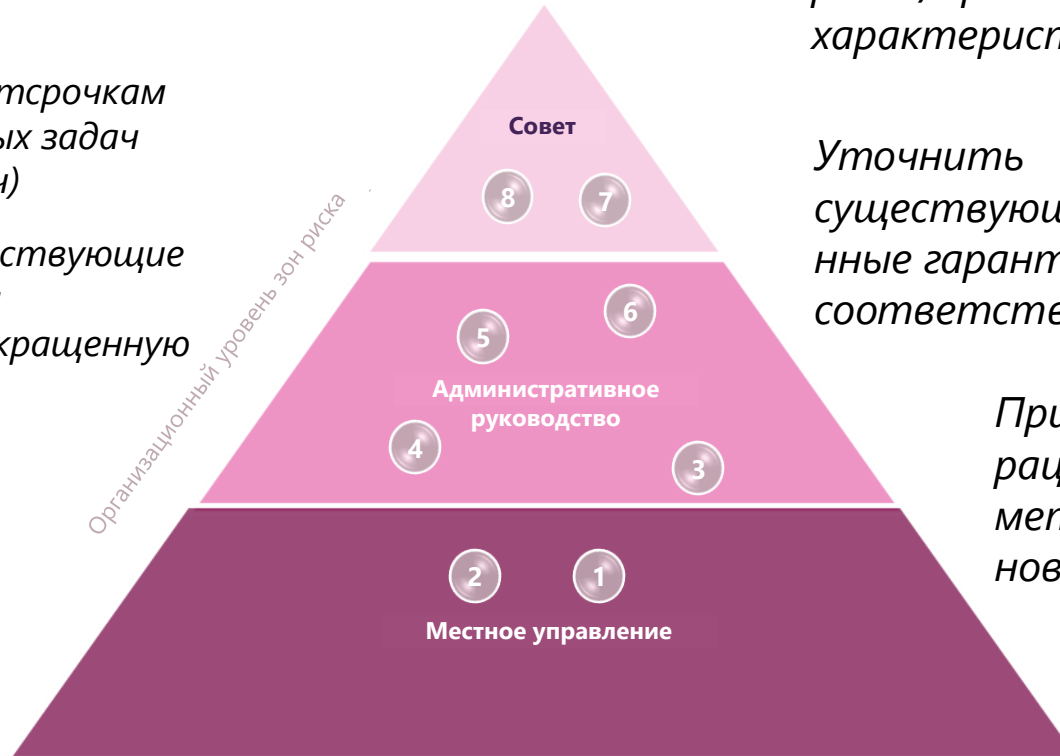


COVID19: Влияние на ВА

План аудита

Стремиться к отсрочкам
всех менее важных задач
(или части задач)

Завершить существующие
задачи используя
оперативную/сокращенную
Отчетность



Понимать новые
риски/проекты и
характеристики рисков

Уточнить
существующие/запланирова
нные гарантии и
соответствующую роль ВА

Принять
рациональные/гибкие
методы работы с
новыми задачами

Просматривать все незакрытые замечания
Определять, что должно быть завершено (и срок завершения)
Что можно отложить

Внедрение рациональных/гибких методов работы

Основная
цель

Сбор
данных

Отчетность

Кто хочет получить задачу,
Что такое экзаменационный
вопрос?
Когда нужен ответ?
Сколько требуется ресурсов,
как минимум (глубина/ширина)
**Ясность по известным
вопросам и планам действий**

Межотраслевые области
могут быть более востребованы

Чего будет достаточно
(Готовность к риску и
ключевые элементы
управления)

Какой уровень последствий
будет реально иметь значение?

Кто еще работает над этим?
**На скольких из них можно
положиться?**

Непосредственный доступ к
документам и данным

Ежедневные планерки

Аналитика, но необходимо
знать, когда лучше проводить
тестирование

Не нужно составлять отчет
если вы не согласны с тем,
что будет сказано в отчете

Каждый результат поиска -
основные причины

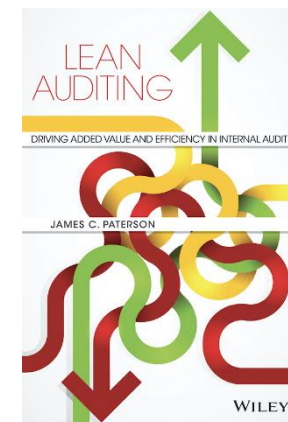
**Последствия, которые имеют
значение**

Отчеты: страницы 1-3, 5-8, 12-16

**Прозрачность и сроки, которые
соответствуют рискам и могут
справиться с изменениями**

Обратная связь и обучение

Больше управления > Больше экспериментов > Более быстрое рассмотрение



Нововведения в отчетности

Схема аудита



Информационная панель проекта

Зоны риска	Оценка	Описание
Экономическое обоснование и требования	●	Экономическое обоснование с формальным одобрением. Гарантия предоставляемая на всех уровнях
Управление рисками	●	Риски управляемые на всех уровнях и в реестре корпоративных рисков.
Ресурсы и планирование	●	Установлены персональные ресурсы проекта, однако ресурсы для периодов максимальной нагрузки пока не определены и ключевые игроки для поддержки проектов пока не задействованы и отсутствует гарантия второй и третьей линии.
Управление проектами	●●	Гарантии за счет рабочей группы проекта и третья линия за счет внутреннего аудита на периодической основе. Отсутствие участия в корпоративных программах
Управление поставщиками	●	Первая и вторая линия за счет рабочей группы проекта и руководителей высшего звена с отношениями с поставщиками. Третья линия за счет анализа поставщиков.
Тестирование	●●	Первая линия и третья линия. Отсутствие второй линии, которая была бы полезна в технической области
Финансы и преимущества	●	Все уровни гарантий
Кризисы и репутационные риски	●●	Некоторые элементы второй линии за счет консультаций с Отделом корпоративных коммуникаций
Реализация	●	Отсутствие гарантий второй линии в высокотехнологической области.
План обеспечения непрерывной деятельности/План восстановления после чрезвычайных ситуаций	●●	Отсутствует гарантия второй линии за счет устойчивости бизнеса В некоторой степени третья линия за счет внутреннего аудита

Наглядное представление процесса



Схема обеспечения проекта

Зоны риска	Группа ставших должностных лиц	Проект	Отдел руководства проектами	Производство	IT	Финансовый отдел
Экономическое обоснование						
Управление рисками						
Ресурсы и планирование						
Управление проектами						
Разработка нового проекта						
Управление поставщиками						
Тестирование						
Финансовый отдел						
Преимущества						
Конфигурация и управление данными						
Реализация						
План обеспечения непрерывной деятельности/План восстановления после чрезвычайных ситуаций						

- Сделать попытку
- Получить отзыв
- Попытаться снова

Задачи консультанта

Прозрачный процесс и объем

	<p>В настоящее время существует значительное давление на денежные расходы</p> <p>Было создано межфункциональное предложение/проект для работы над регулированием затрат и денежных потоков в ряде ключевых областей кадры/контракты/закупки. Конкретный подпроект рассматривает:</p>
Условия	<p>Ускоренное взыскание долгов</p> <p>Отсрочки/прекращение расходов</p> <p>без чрезмерных потерь маржи/дополнительных затрат или существенных трудностей с основными клиентами/поставщиками</p>
Роль ВА	<ul style="list-style-type: none"> Внутренний аудит будет играть роль в подпроекте, помогая в решении ключевых задач: <ul style="list-style-type: none"> Проверка достоверности информации, проверка информации о рисках Сбор/проверка денежных средств и отсроченных расходов

Ограничение роли ВА	<ul style="list-style-type: none"> ВА не будет отслеживать прибыль/затраты, связанные с принятием ключевых решений в данный период, но существуют вопросы, которые нуждаются в контроле со стороны Финансового отдела/рабочей группы проекта, и о которых необходимо докладывать руководству проекта ВА не будет анализировать расстановку приоритетов или управление рисками со стороны рабочей группы проекта, однако ВА оставляет за собой право затрагивать любые важные проблемные области, которые появляются в процессе работы над проектом ВА не будет рассматривать другие области экономии затрат, например, кадровый состав (фонд заработной платы) и консультанты ВА не будет оценивать организацию планирования действий в чрезвычайных ситуациях, если эта инициатива не принесет ожидаемых результатов, но она очевидно предусмотрена для работы в любых соответствующих областях, где она увеличит организационных успех.
----------------------------	---

Четкое фиксирование рекомендаций

КОММЕНТАРИИ ВА – P1/P2	
<p>Кто отслеживает скидки/сокращение маржи для получения денежных средств</p>	<p>P1 - ВА известно о нескольких областях, где было потеряно более 100 тыс. долларов маржи - считается ли это приемлемым в данных обстоятельствах? Какая сумма была бы слишком большой (на данный момент нет указаний)</p>
<p>Более 1-го дня потрачено на ознакомление с ходом рабочего процесса, точками контроля</p>	<p>P2 – Можем ли мы документировать ход рабочего процесса, используя лист проверки или диаграмму P2 – Можем ли мы выявить других людей, которым возможно необходимо пройти обучение (на случай отсутствия членов рабочей группы проекта по болезни) во избежание задержек</p>



По мере составления всех вопросов и ответов

О чем вам все это говорит с точки зрения управления рисками и нормативно-правового соответствия?

9

Необходимость дальнейшего обучения в ключевых областях?

Более ясная склонность к рискам?

Заключение

Важные вопросы управления рисками и нормативно-правового соответствия

Управление рисками

План восстановления после чрезвычайных ситуаций/План обеспечения непрерывной деятельности

Кризисное управление

Некоторая промежуточная деятельность ВА

Запланированные задачи

Новые задачи

Последовательные процессы

Возможность переосмысления Управление рисками, нормативно-правовое соответствие и роль ВА

Более надежные меры обеспечения гарантий

ВА рассматривает вопрос повышения эффективности в сложных ситуациях

Существующие инструменты, которые должны применяться

Несимметричный риск

АВПКО

Взаимосвязь

Существующие инструменты, которые должны применяться

Рациональные/гибкие

Матрицы рисков

Информационные панели

Препятствия, которые необходимо преодолеть

Толкование стандартов МВА и других регламентных документов

Руководство команды/культура/методологии ВА

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

www.riskai.co.uk

Welcome

Risk & Assurance Insights (RiskAI) was founded by James Paterson, former head of Internal Audit (CAE) of the Pharmaceuticals company AstraZeneca.

RiskAI has built its reputation as an outstanding provider of audit training and development workshops, leading training for numerous IIA organisations in Europe; and also offering in-house and on-line training/ webinars.

James has presented at numerous IIA conferences including 4 international IIA conferences and is the author of the book 'Lean Auditing'.



BLOG



Coronavirus: Business not as usual...
and that applies to internal audit as well...



2019 ECIIA Conference - Plenary presentation
Does internal audit have a blind spot concerning organizational politics?



Culture and behaviour and Auditing Culture
I've just run another course on Culture and auditing culture. This article gives a summary of key points concerning common misperceptions...



RISK ASSURANCE

Practical solutions for Assurance Mapping, Assurance frameworks and the Improvement of Risk Culture.

[Find out more](#)



LEAN AUDITING

A fresh approach to auditing with an emphasis on stakeholder value add and efficiency.

[Find out more](#)



AUDIT TEAM EFFECTIVENESS

Tailored and open workshops to support team development on key issues of importance, combined with extensive experience in external quality assessment.

[Find out more](#)



COACHING

One to one coaching and training for those new into an audit, risk or governance role and looking for a confidential sounding board to navigate through sensitive issues.

[Find out more](#)



SPECIALIST AREAS

Tailored consulting and training on topics such as Auditing Culture, Root Cause Analysis and Auditing in the Pharmaceuticals Industry.

[Find out more](#)

Эта презентация была разработана Джеймсом Патерсоном, Risk & Assurance Insights Ltd для исключительного использования участниками СВА РЕМПАЛ в апреле 2020 года .

Авторское право принадлежит Risk & Assurance Insights Ltd., если не указано иное.

Настоящая презентация подготовлена исключительно для учебных и ознакомительных целей. Несмотря на то, что были предприняты все усилия для обеспечения точности содержания настоящего документа, мы не даем никаких гарантий относительно его точности.

Настоящая презентация не должна рассматриваться как основание для принятия какого-либо инвестиционного или иного решения и не утверждает, что какая-либо информация или взгляды, содержащиеся в настоящем документе, высказанные явно или подразумеваемые, представляют взгляды руководителей компании.

Запрещается копировать или передавать настоящую презентацию без разрешения Джеймса Патерсона

Эл. почта: jcp@RiskAI.co.uk

Веб-сайт: www.RiskAI.co.uk