



Antroji linija ir rizikų valdymo perspektyva

Vytenis Kraujelis

Trijų linijų modelis – atnaujintas požiūris į rizikų valdymą

- Akcentas į vertės kūrimą ir **proaktyvų rizikos valdymą**;
- **Didesnis lankstumas**: linijos nenustato struktūrinių elementų, kaip buvo ankstesniame modelis, šiuo metu tai principais grįstas modelis, todėl:
 - gali būti tinkamas tiek organizacijoms, kurių struktūra atskirta remiantis 3 linijų principu, akcentuojant pokytį link bendradarbiavimo;
 - tiek organizacijoms, kurių struktūra nėra išskirta remiantis 3 linijų principu, priskiriant 2 linijos funkcijas specialistams atsižvelgiant į turimą specializaciją.

*„Kai kurios antros linijos funkcijos gali būti priskirtos specialistams, teikiantiems papildomas ekspertines žinias, palaikymą, stebėseną ir užduodantiems klausimus tiems, kurie atlieka pirmos linijos funkcijas.“ **

* <https://vaa.lt/wp-content/uploads/2020/09/Trij%C5%B3-linij%C5%B3-modelis.pdf>

Iššūkiai ar galimybės?

- Pritaikant modelį reikia atsižvelgti į organizacijos brandą, modelis turėtų padėti organizacijoms efektyvinti rizikos valdymą ir vidaus kontrolę ir pritaikomas tiek mažoms, tiek didesnėms organizacijoms. Galimas pritaikomumas ir detaliau reguliuojamiems sektoriams (pvz. finansiniam sektoriui).
- Modelyje neįvardinamos pareigybės, kurios priskirtinos 2 linijai, jos priskirtinos pagal tokį požymį, kaip parama vadovybei, todėl organizacijos turėtų įvertinti pareigybių atitikimą rizikos valdymo tikslams.

*„Antros linijos funkcijos gali sutelkti dėmesį į konkrečius rizikos valdymo tikslus, tokius kaip įstatymų ir kitų teisės aktų laikymasis ir priimtina etiška elgsena, vidinė kontrolė, informacijos ir technologijų saugumas, tvarumas ir kokybės užtikrinimas. Kaip alternatyva antros linijos funkcijos gali apimti platesnę atsakomybę už rizikos valdymą (pavyzdžiui, įmonės rizikos valdymą (ERM))“.**

** <https://vaa.lt/wp-content/uploads/2020/09/Trij%C5%B3-linij%C5%B3-modelis.pdf>*

Įgyvendinimo iššūkiai

Koordinavimo trūkumas tarp skirtingų linijų gali mažinti bendrą organizacijos rizikos valdymo efektyvumą, nes kiekvienos linijos užduotys ir išteklių nėra nepriklausomi nuo kitų, todėl reikia paraleliai įvertinti, kokie vertikalūs ir/ar **horizontalūs** koordinavimo mechanizmai gali būti įdiegiami.

Kiti veiksniai*:

- Įgyvendinimui skiriami išteklių;
- Bendrovės dydis, kompleksškumas;
- Veiklos sektorius;
- Vadovybės ir valdybos bendradarbiavimas.

* Bantleon U, d'Arcy A, Eulerich M, Hucke A, Pedell B, Ratzinger-Sakel NVS. Coordination challenges in implementing the three lines of defense model. Int J Audit. 2020;1-16.

Antros linijos funkcijos



Dažni diegiamos rizikos valdymo sistemos trūkumai*:

- Nenuoseklus ir pasikartojantis ataskaitų teikimas;
- Rizikos padengimo spragos;
- Uždara funkcija;
- „Verslo nuovargis“ („*business fatigue*“);
- Bendro bendrovės rizikos profilio sudėtingumas;
- Pertekliniai kontrolių sluoksniai.

*<https://vaa.lt/wp-content/uploads/2020/09/Trij%C5%B3-linij%C5%B3-modelis.pdf>

**Bantleon U, d'Arcy A, Eulerich M, Huckle A, Pedell B, Ratzinger-Sakel NVS. Coordination challenges in implementing the three lines of defense model. Int J Audit. 2020;1–16.

2 linijos funkcijos įgyvendinimo patarimai*

- **Proaktyviai komunikuokite į kuriuos procesus norite būti įtraukti.** Dažnai, jei 2 linija yra sukurta pakankamai neseniai organizacijoje, ji būna neįtraukia į svarbius sprendimus, kur galėtų būti parama.
- **Nepriklausoma kontrolė ar partneris?** Kaip akcentuojama atnaujintame modelyje, organizacijose 2 linija neturėtų būti suprantama tik kaip nepriklausoma verslo procesų kontrolę atliekanti funkcija, tačiau turėtų būti laikytina ir verslo padalinių partneriu.
- **Užtikrinkite vienodą praktiką besikeičiančioje organizacijoje.** Rizikos valdymas būtų pritaikytas - rizikos valdymo struktūra ir procesas būtų pritaikytas konkrečiai organizacijai ir atitiktų jos išorinį bei vidinį kontekstą ir jos veiklos tikslus.
- **Užtikrinkite rizikos valdymo kultūros palaikymą.** Organizacijose 2 linija turėtų užtikrinti, kad būtų diegiamas vieningas rizikos valdymo požiūris visoje organizacijoje, atitinkamai organizacijose būtų laikomasi vieningų rizikos valdymo principų, bei įtraukiamos visos suinteresuotos šalys, todėl II gynybos linija neturėtų būti „uždara“, bet turėtų būti „matoma“ funkcija organizacijoje.
- **Rizikos valdymo reagavimas į aplinkos pokyčius.** Rizikos valdymas turėtų būti dinamiškas – rizikos valdymu turėtų būti reaguojama į aplinkos pokyčius, pavyzdys – iššūkiai IT srities rizikų valdyme, kibernetinės rizikas, veiklos tęstinumo klausimai.
- **Fiksuokime rizikas ir incidentus.** Siekiant efektyvaus rizikos valdymo svarbu užtikrinti tinkamą tiek rizikų, tiek incidentų registravimą, atgalinio ryšio užtikrinimą.

* Daugiau informacijos RVPA 2019 m. vasario m. organizuotos diskusijos „Trys gynybos linijos“ apibendrinime <https://www.linkedin.com/company/rvpa>

Ačiū!



RVPA
Rizikos valdymo
profesionalų asociacija