Координація управління ризиками відповідно до COSO: Практики Великобританії та Нідерландів

1. Модель розподілу повноважень і відповідальності щодо координації управління ризиками в міністерствах центрального уряду Великобританії відповідно до рамкової моделі COSO.

Хоча модель COSO **не є обов'язковою** у державному секторі Великобританії, її ключові принципи **інтегровані у настанови «Помаранчевої книги» (The Orange Book)** Міністерства фінансів Великобританії (HM Treasury), яка є базовим документом з питань управління ризиками для урядових структур.

---

1. Загальна відповідальність – Постійний секретар / Головний бухгалтер (Accounting Officer)

- Несе кінцеву відповідальність за ефективне функціонування системи управління ризиками в межах усього департаменту.
- Забезпечує дотримання вимог **«Помаранчевої книги»** та внутрішнього контролю, затвердженого урядом.
- Очолює або здійснює нагляд за роботою виконавчого комітету або департаментської ради, на якій розглядаються ключові стратегічні ризики.

---

2. Головний координатор – Функція управління ризиками департаменту

- Забезпечує централізовану координацію системи управління ризиками у межах відомства.
- Веде **центральний реєстр ризиків** департаменту, підтримує відповідну політику, шаблони та методологію.
- Організовує **щорічний стратегічний перегляд ризиків**, а також періодичні (зазвичай щоквартальні) оновлення операційних ризиків.
- Розміщується, як правило, у складі підрозділу з управління, корпоративних послуг, забезпечення або фінансів.

---

3. Директори та старші відповідальні особи (Senior Responsible Owners, SRO) – Власники ризиків

- Відповідають за **виявлення, оцінку та управління ризиками** у межах своїх функціональних напрямів (дирекцій, програм, ініціатив).
- Ведуть **ризик-реєстри на рівні програми або дирекції**, актуалізують їх та подають інформацію до центральної функції.
- Забезпечують наявність і ефективність **внутрішнього контролю** у межах сфери їх відповідальності.

4. Координатори ризиків програм та проєктів (за потреби)

- Підтримують системне управління ризиками **на рівні окремих програм та проєктів**.
- Забезпечують **ідентифікацію, узгодження та ескалацію ризиків** у відповідності до політики департаменту.
- Тісно співпрацюють з SRO та центральною функцією управління ризиками.

---

5. Внутрішній аудит (GIAA або інша функція аудиту) – Незалежне надання впевненості

- Забезпечує **незалежну гарантію** ефективності системи управління ризиками та внутрішнього контролю в департаменті.
- Підтверджує відповідність процесів **вимогам «Помаранчевої книги»** та інших стандартів урядового управління.
- Звітує **напряму до Комітету з аудиту та ризиків**, зберігаючи інституційну незалежність.
- **Не виконує функцій координації** або володіння ризиками, щоб уникнути конфлікту інтересів.

---

6. Комітет з аудиту та ризиків – Наглядова функція

- Зазвичай очолюється **невиконавчим (незалежним) директором**.
- Переглядає **реєстр ризиків департаменту** та обговорює ключові ризики, що мають стратегічне значення.
- **Критично оцінює** повноту оцінки ризиків і ефективність запроваджених стратегій пом'якшення (mitigation).
- Забезпечує **незалежний нагляд** за системою внутрішнього контролю та управління ризиками.

---

7. Узагальнення: Типова модель ролей відповідно до COSO / «Помаранчевої книги»

Роль	Відповідальна особа / структура
Підзвітність (Accountability)	Постійний секретар / Головний бухгалтер (Accounting Officer)
Координація (Coordination)	Центральна функція управління ризиками департаменту
Оперативне управління (Ownership)	Директори, SRO програм, менеджери проєктів
Надання впевненості (Assurance)	Функція внутрішнього аудиту (GIAA або інша)
Нагляд (Oversight)	Комітет з аудиту та ризиків

2. *Модель розподілу повноважень і відповідальності щодо координації управління ризиками в міністерствах центрального уряду Нідерландів відповідно до рамкової моделі COSO*

---

1. Структура підзвітності

Міністр

- Несе політичну відповідальність за політику, діяльність міністерства та пов'язані з ними ризики.

Генеральний секретар (SG)

- Вищий державний службовець міністерства.
- Основний **власник системи управління ризиками**.
- Контролює загальне управління ризиками та функціонування внутрішнього контролю відповідно до COSO.

Bestuursraad (Правління)

- Розглядає стратегічні та операційні ризики в межах усієї установи.
- Затверджує рівень прийнятного ризику, щоквартальні звіти про ризики та визначає пріоритети щодо їх зменшення.

---

2. Роль координатора управління ризиками

Координатор з управління ризиками
Зазвичай входить до складу кластеру SG (Генеральний Секретаріат), корпоративних служб (Bedrijfsvoering) або фінансового / планово-контрольного директорату (P&C).

Основні обов'язки:

1. Підтримка та оновлення системи управління ризиками міністерства відповідно до рамки COSO.
2. Сприяння оцінці стратегічних, операційних та проєктних ризиків.
3. Ведення **центрального реєстру ризиків** та забезпечення узгодженості в оцінках.
4. Координація підготовки **квартальних звітів про ризики** для SG та Bestuursraad.
5. Надання методичних рекомендацій директоратам щодо управління ризиками та планування заходів реагування.
6. Інтеграція управління ризиками у **календар планування та контролю (P&C)** та щорічні цикли планування.
7. Співпраця з **Auditdienst Rijk (ADR)** у межах системи внутрішнього контролю та аудиту.

8. Сприяння розробці **Заяви про схильність до ризику (Risk Appetite Statement)**.
9. Забезпечення відповідності внутрішніх процесів вимогам Міністерства внутрішніх справ (BZK) та Міністерства фінансів.

---

3. Відповідальність на рівні дирекцій

Власники ризиків (генеральні директори, директори, керівники команд):

- Виявляють, оцінюють та управляють ризиками у межах своєї відповідальності.
- Впроваджують заходи контролю та зменшення ризиків.
- Звітують про зміни та прогрес **центральному координатору з управління ризиками**.

Фінансові підрозділи:

- Пов'язують ризики з бюджетним процесом, фінансовими наслідками та індикаторами ефективності.
- Інтегрують ризик-інформацію в **річні плани** та **бюджетні цикли** міністерства.

---

4. Забезпечення та нагляд

Auditdienst Rijk (ADR) – Внутрішній аудит

- Надає **незалежне підтвердження** ефективності системи внутрішнього контролю та управління ризиками.
- Проводить **аудити на основі ризиків**, а також оцінює якість звітності про ризики.
- Сприяє постійному вдосконаленню контрольного середовища.

Керівництво центрального уряду:

- **BZK** (Міністерство внутрішніх справ): відповідає за управління, доброчесність та внутрішній контроль.
- **Міністерство фінансів**: формує політику фінансового управління, планування та контролю (P&C), а також загальні вимоги до системи внутрішнього контролю.

---

5. Практика впровадження COSO ERM у державному секторі Нідерландів

Міністерства зазвичай використовують таку п'ятикомпонентну структуру відповідно до COSO ERM:

1. **Управління та організаційна культура**
2. **Стратегія та формулювання цілей**
3. **Управління ефективністю** (виявлення, оцінка та реагування на ризики)

4. **Оцінка та перегляд**
5. **Інформація, комунікація та звітність**

---

6. Типова документація та стандартні результати

- Система управління ризиками (на основі COSO)
- Заява про схильність до ризику
- Центральний реєстр ризиків міністерства
- Квартальні звіти про ризики
- Щорічна заява про внутрішній контроль
- Карта забезпечення (Assurance Map), узгоджена з ВА (Центральна урядова аудиторська служба)