



ВЫПИСКА ИЗ ПРОТОКОЛА заседания Совета директоров

Дата заседания 10.02.2014

№ 143

Дата составления протокола 13.02.2014

г.Москва

1. Об утверждении Стратегии развития и совершенствования системы внутреннего контроля в ОАО «Россети» и ДЗО.

ПОСТАНОВИЛИ:

1.1. Определить развитие и совершенствования системы внутреннего контроля ОАО «Россети» и дочерних и зависимых обществ ОАО «Россети» приоритетным направлением деятельности Общества.

1.2. Утвердить Стратегию развития и совершенствования системы внутреннего контроля ОАО «Россети» и дочерних и зависимых обществ ОАО «Россети» (далее - Стратегия) согласно приложению 1 к настоящему решению.

1.3. Признать утратившими силу с даты принятия настоящего решения:

- Концепцию развития и совершенствования системы внутреннего контроля и аудита, системы управления рисками ОАО «Холдинг МРСК», утвержденную решением Совета директоров Общества от 26.03.2010 (протокол № 30);

- Методические основы организации внутреннего контроля и управления рисками ОАО «Холдинг МРСК», утвержденные решением Совета директоров Общества от 26.03.2010 (протокол № 30).

1.4. Поручить Генеральному директору ОАО «Россети» Бударгину О.М. обеспечить:

1.4.1. Разработку плана-графика мероприятий («дорожной карты») по реализации Стратегии.

Срок: до 31.03.2014.

1.4.2. Реализацию положений Стратегии и достижение указанного в Стратегии максимального уровня зрелости Системы внутреннего контроля и управления рисками в 2018 году.

1.4.3. Подготовку и вынесение на рассмотрение Совета директоров ОАО «Россети» ежегодного Отчета «О результатах выполнения плана-графика мероприятий («дорожной карты») по реализации Стратегии развития и совершенствования системы внутреннего контроля ОАО «Россети» и дочерних и зависимых обществ ОАО «Россети».

Срок: ежегодно не позднее 2 квартала года, следующего за отчетным, начиная с отчета за 2014 год.

Секретарь Совета директоров



Ю.В. Гончаров

Рассылается: Варламову Н.Н., Департаменту корпоративного управления
и взаимодействия с акционерами и инвесторами,
Департаменту внутреннего аудита и контроля,
Юридическому департаменту

*Приложение 1
к протоколу заседания Совета
директоров ОАО «Россети»
от 10.02.2014 № 143*



**Стратегия развития и совершенствования
системы внутреннего контроля ОАО «Россети»
и дочерних и зависимых обществ ОАО «Россети»**

г. Москва, 2014 г.

Общие положения

1.1. В соответствии со Стратегией развития электросетевого комплекса Российской Федерации, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 3 апреля 2013 г. № 511-р, ОАО «Россети» призвано стать единой управляющей компанией электросетевого комплекса страны и обеспечить координацию действий всех сетевых организаций России (магистральных и распределительных ЭС, включая ТСО, не входящие в состав объединенной компании).

1.2. Для реализации указанных функций необходимо создание единой системы управления, принятия решений и контроля их исполнения. Настоящая Стратегия развития и совершенствования системы внутреннего контроля ОАО «Россети» и дочерних и зависимых обществ ОАО «Россети» (далее - Стратегия) направлена на развитие системы внутреннего контроля в ОАО «Россети» (далее - Общество) Обществе и его дочерних и зависимых обществах, осуществляющих деятельность по передаче и распределению электрической энергии (МРСК/РСК) и деятельность по передаче электрической энергии, с использованием объектов ЕНЭС (ФСК ЕЭС) (далее - ДЗО) во всех процессах (направлениях деятельности) Общества и ДЗО. В Стратегии особое внимание уделяется целевому состоянию системы внутреннего контроля и направлениям совершенствования внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками в Группе компаний ОАО «Россети» и в целом в электросетевом комплексе РФ (включая ТСО и прочих участников).

В отношении ДЗО настоящая Стратегия содержит положения общего (методологического) характера с описанием процесса взаимодействия Общества с ДЗО при реализации Стратегии в направлении развития систем внутреннего контроля.

1.3. Допускается, что в силу изменения существенных внешних факторов (законодательства и прочих) целевая модель может быть изменена и до достижения образцового состояния. Целевые ориентиры, заложенные в настоящей Стратегии, могут уточняться в случае изменения Стратегии развития Общества.

2. Необходимость и предпосылки развития и совершенствования системы внутреннего контроля

2.1. Кризисные явления в конце XX - начале XXI века, которые проявились в череде скандалов, связанных с финансовой отчетностью ведущих американских и европейских корпораций, подтолкнули компании по всему миру к поиску путей усиления внутреннего контроля (в целях предотвращения мошенничества и поддержания высокого уровня доверия со стороны инвесторов) и переходу к новым форматам внутреннего контроля - от дублирования требований внешнего контроля к контролю за жизненно важными процессами функционирования и развития компании.

Кроме того, для достижения нового (соответствующего самым жестким требованиям и реалиям глобальной конкуренции) качества работы российских компаний назрела необходимость внедрения новых максимально эффективных систем управления. Одной из важнейших составляющих этого является внедрение системы принятия решений на основании мониторинга и анализа рисков, повышение прозрачности деятельности компании в результате внедрения действенной системы внутреннего контроля.

Появилась новая роль систем внутреннего контроля глобальных корпораций, в том числе госкомпаний-инфраструктурных монополий – обеспечение гарантий безопасного развития не только самой корпорации, но и нормальной жизнедеятельности социальных систем, что особенно важно для социально значимых отраслей, в том числе электроэнергетической отрасли.

2.2. На расширенном заседании рабочей группы по подготовке предложений по формированию в РФ системы «Открытое Правительство», прошедшем 22.03.2012, и на конференции, проведенной 28.05.2012 под эгидой Счетной Палаты РФ и Совета Федерации Федерального Собрания РФ «Внутренний контроль и управления рисками в РФ: организация работы в системе «Открытое Правительство», задача по организации внутреннего контроля и управления рисками с применением современных подходов была определена как приоритетная и рекомендуемая к внедрению на национальном уровне государственными институтами и корпоративными структурами.

21-23 июня 2012 г. на XVI Петербургском международном экономическом форуме Президентом РФ Путиным В.В. прямо отмечена принципиальная важность и необходимость создания в России полномасштабной системы прогнозирования и управления рисками. Данная тема была продолжена и на Петербургском международном экономическом форуме 20-22 июня 2013 года.

В Послании Президента РФ Федеральному собранию РФ от 12.12.2012 отмечается необходимость повсеместного внедрения новых форм и методов контроля, повышения значения аудита эффективности и целесообразности бюджетных расходов и закупок госкомпаний, а также поставлена задача качественного изменения системы контроля и ориентации работы всех уровней управления на понятный и прозрачный результат, включая оценку эффективности контрольно-надзорных функций.

2.3. Основной предпосылкой развития системы внутреннего контроля ОАО «Россети» является возможность использования системы внутреннего контроля в качестве эффективного механизма обеспечения разумных гарантий по достижению ОАО «Россети» стратегических целей деятельности, в том числе в части реализации государственной политики в сфере электроэнергетики и обеспечения реализации стратегий экономического и научно-технического развития электроэнергетической отрасли Российской Федерации.

2.4. Развитие действующей системы внутреннего контроля Общества и ДЗО должно соответствовать новым тенденциям и вызовам, связанным в первую очередь:

- с ужесточением требований государства и международных институтов к ответственности госкомпаний-инфраструктурных монополий за создание условий и механизмов обеспечения эффективности деятельности, в том числе в связи с необходимостью ограничения роста регулируемых тарифов (в рамках инфляции предыдущего года) и необходимостью поиска путей сокращения затрат с сохранением объемов инвестиционной программы и безусловным исполнением обязательств по объемам и срокам подключения потребителей к электрическим сетям;

- с расширением контрольной функции со стороны государственных органов, осуществляющих внешний контроль по отношению к Обществу и ДЗО, что выражается в переходе от контроля соблюдения норм и правил законодательства и целевого использования средств к контролю эффективности деятельности;

- с целями и задачами по развитию электросетевого комплекса Российской Федерации, поставленные руководством РФ перед ОАО «Россети» и зафиксированными в Стратегии, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 03.04.2013 № 511-р. Данным документом ОАО «Россети» определено как единая управляющая компания электросетевого комплекса страны, выполняющая регуляторные, методологические и контрольные функции.

Для обеспечения разумных гарантий того, что при выполнении целей и задач по развитию электросетевого комплекса соблюдаются требования законодательства, обеспечивается максимальная эффективность и экономичность деятельности, своевременно оцениваются и нивелируются риски, а формируемая отчетность в полной мере и достоверно отражает существо происходящих процессов в Обществе и ДЗО, Общество проводит перестройку ранее действовавших и выстраивание новых контрольных процедур.

3. Цели развития и совершенствования системы внутреннего контроля

3.1. Отраженное в Стратегии развития электросетевого комплекса РФ, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 03.04.2013 № 511-р, стратегическое видение ОАО «Россети» как глобальной компании, стремящейся достигнуть позиции технологического лидера в ключевых направлениях развития электроэнергетической отрасли, может быть реализовано только при условии успешной модернизации системы управления.

Функция контроля является одним из элементов системы управления. Эффективность контрольной функции и системы внутреннего контроля в целом обеспечивается взаимосвязью 3-х составляющих процессов управления:

– Организация эффективного **внутреннего контроля бизнес-процессов** для достижения максимального эффекта всех направлений деятельности Общества и ДЗО – Контрольные процедуры, осуществляемые на уровне бизнес-процессов, способствуют своевременному и эффективному выявлению отклонений и нарушений и повышают эффективность операционной среды и надежность финансовой отчетности.

– **Управление рисками** – Управление рисками, как часть системы внутреннего контроля, способствует снижению рисков недостижения Обществом своих целей, созданию защитных барьеров и предотвращению злоупотреблений.

– **Аудит и независимая оценка** – Внутренний аудит предоставляет независимое и объективное суждение о надежности и эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками Общества и ДЗО.

3.2. Цели внутреннего контроля

Внутренний контроль – это процесс, осуществляемый Советом директоров, руководством и всеми работниками Общества и ДЗО, направленный на обеспечение разумных гарантий достижения целей по следующим направлениям:

- Соблюдение требований, применимых к деятельности Общества и ДЗО.
- Эффективность и экономичность организации деятельности.
- Достоверность финансовой отчетности.

3.2.1. Цели в части выполнения требований, применимых к деятельности Общества:

- обеспечение бесперебойного функционирования ЕНЭС;
- обеспечение сохранности окружающей среды и безопасности персонала;
- обеспечение соблюдения требований действующего законодательства, как российского, так и иностранного, в областях и видах деятельности Общества и ДЗО, подлежащих регулированию, соблюдения внутренних политик, регламентов и процедур Общества и ДЗО.

3.2.2. Цели в части эффективности и экономичности организации деятельности:

- обеспечение доверия инвесторов к Обществу и ДЗО и органам их управления;
- обеспечение достижения поставленных стратегических целей развития, выполнения финансово-хозяйственных планов Общества и ДЗО наиболее эффективным и экономичным образом (путем выстраивания эффективных бизнес-процессов);
- обеспечение эффективного предупреждения, своевременного выявления и реагирования на угрозы в деятельности Общества и ДЗО;

- обеспечение эффективного предупреждения, выявления и устранения нарушений при проведении финансово-хозяйственных операций Обществом и ДЗО;

- обеспечение сохранности активов и эффективного использования ресурсов Общества и ДЗО.

3.2.3. Цели в части достоверности отчетности и информации Общества:

- обеспечение полноты, надежности, полезности и достоверности финансовой, бухгалтерской и управленческой информации и отчетности Общества и ДЗО.

3.3. В целях соответствия указанным в разделе 2 настоящей Стратегии новым тенденциям и вызовам, во исполнение Стратегии развития электросетевого комплекса РФ и для обеспечения эффективного функционирования ОАО «Россети», Общество определяет следующие ключевые цели совершенствования системы внутреннего контроля в ОАО «Россети», Группе компаний ОАО «Россети» и в целом в электросетевом комплексе РФ в 2013-2015 гг.:

- Интеграция основных элементов и принципов системы внутреннего контроля в общую систему менеджмента и принятия решений в электросетевом комплексе.

- Внедрение максимально эффективной модели реализации контрольных функций, обеспечивающей разумный уровень независимости и объективности.

- Разработка и внедрение единых отраслевых стандартов внутреннего контроля, внутреннего аудита и управления рисками.

3.4. Реализация целей, указанных пунктах 3.2, 3.3 настоящей Стратегии, окажет существенное влияние на систему управления и контроля в Обществе и ДЗО, в том числе на ускорение процесса принятия решений, достоверность, объективность и своевременность формирования данных о результатах основных процессов, что в целом положительно скажется на оценке деятельности Общества внешней средой, повысит его открытость, экономическую эффективность, инвестиционную и финансовую привлекательность, повысит рейтинги и снизит стоимость кредитных ресурсов.

4. Угрозы (риски) в деятельности Общества и ДЗО

4.1. Стратегией развития электросетевого комплекса РФ (распоряжение Правительства РФ от 03.04.2013 № 511-р) определены целевые ориентиры для электросетевого комплекса, в том числе включающие:

- повышение надежности и качества энергоснабжения;
- увеличение безопасности энергоснабжения, в том числе снижение общего количества несчастных случаев, включая неучтенные несчастные случаи;

- уменьшение зон свободного перетока электрической энергии с 27 до 18 к 2017 году;
- повышение эффективности электросетевого комплекса;
- снижение количества территориальных сетевых организаций на 50 процентов к 2017 году относительно уровня 2012 года и на 50 процентов к 2030 году относительно уровня 2017 года.

Стратегией развития компании по управлению электросетевым комплексом Российской Федерации - «Россети», утвержденной решением Совета директоров Общества (протокол от 10.06.2013 № 122) определена миссия (цель) Общества - улучшение надежности, качества и доступности энергоснабжения потребителей, повышение операционной и инвестиционной эффективности компаний, находящихся в управлении, рост их капитализации и привлечение частных инвестиций в отрасль.

При реализации намеченных целей и решении поставленных задач любая компания сталкивается с проблемами (угрозами, рисками), препятствующими эффективному достижению результата. Своевременно выявляя такие угрозы (риски), менеджмент сможет предусмотреть и реализовать действия, снижающие или исключающие риски.

Для разработки эффективной системы внутреннего контроля необходимо понять виды и степень риска, с которым сталкивается компания. Кроме этого, для эффективного управления рисками необходима устойчивая система внутреннего контроля. Эти два компонента настолько тесно связаны друг с другом, что игнорирование одного из них сразу же окажет негативное влияние на другой.

4.2. В соответствии со Стратегией развития электросетевого комплекса Российской Федерации, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 03.04.2013 № 511-р, ОАО «Россети» является единой управляющей компанией электросетевого комплекса страны, т.е. основная задача Общества - корпоративное управление ДЗО. Исходя из этого, риски Общества являются производными от рисков, которым подвержены ДЗО ОАО «Россети».

4.3. В настоящее время идентифицированы следующие ключевые угрозы (риски):

- Эксплуатационные (производственные) риски, связанные с физическим износом, нарушением условий эксплуатации и критическим изменением параметров работы электросетевого оборудования, что может привести к выходу оборудования из строя (авариям) и разрушению зданий и сооружений.

- Риски применения неэффективных технологий, устаревших требований и подходов при проектировании и строительстве объектов электросетевого хозяйства. Реализация риска ведет к увеличению издержек на эксплуатацию и ремонт используемого оборудования, а также к увеличению потерь на передачу и трансформацию электроэнергии.

– Риски некачественного или несвоевременного строительства электросетевых объектов. Данный риск является многофакторным и включает в себя риски, связанные с несвоевременным или некачественным: оформлением земель, выполнением проектных работ, выполнением строительно-монтажных работ, оформлением необходимой документации.

– Технологические риски, связанные с конфигурацией сети (избыточная плотность сети в столичном регионе, слабо развитая радиальная сеть в отдельных регионах страны).

– Тарифные риски, включающие в себя, прежде всего, риски, связанные с государственным регулированием тарифов, риск неисполнения плана финансирования и реализации инвестиционной программы, риск неполучения отложенных доходов.

– Риск образования выпадающих доходов, связанный с тем, что ряд крупных промышленных потребителей, подключенных непосредственно к сетям ЕНЭС, оплачивает услуги распределительных компаний по передаче электроэнергии по тарифам на передачу электроэнергии в тех случаях, когда на основании договоров «последней мили», заключенных между МРСК и ОАО «ФСК ЕЭС», эти объекты переданы в аренду МРСК.

– Риски роста и списания дебиторской задолженности конечных потребителей электроэнергии по договорам на оказание услуг по передаче электроэнергии между энергосбытовыми и распределительными сетевыми компаниями, а также организационные риски, связанные с потерей компетенций и информационной базы данных о потребителях в случае банкротства энергосбытовых предприятий.

– Риск снижения доходов компании, получаемых в виде дивидендных выплат по акциям, принадлежащим Обществу, в случае роста процентных ставок, так как это может вызвать рост затрат компаний, акциями которых владеет Общество, что, в свою очередь, приведет к снижению чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов, получаемых Обществом.

– Риски, связанные со сверхнормативными или аномальными природно-климатическими воздействиями. Часть передающих активов находится в зоне сурового климата, что создает определенные трудности в поддержании оборудования в рабочем состоянии.

– Риски, связанные с производственным травматизмом и несчастными случаями.

– Риски коррупционных проявлений, таких как дача взятки, злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп либо иное незаконное использование работником своего служебного положения вопреки законным интересам Общества в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц либо незаконное предоставление такой выгоды указанному лицу другими физическими лицами.

4.4. Наличие в деятельности Общества и ДЗО указанных угроз (рисков) свидетельствует о необходимости:

- Систематического мониторинга состояния рисков.
- Регулярного проведения анализа факторов, способствующих реализации рисков.
- Разработки и принятия мер по управлению рисками, включая разработку и внедрение действенных контрольных процедур в процессы управления деятельностью Общества.
- Периодического проведения оценки эффективности применяемых мер по управлению рисками и Системы внутреннего контроля и управления рисками в целом.

5. Применение лучших практик

5.1. Общество стремится к тому, что система управления и принятия решений включает всестороннюю оценку рисков, а также стремится к выстраиванию своих бизнес-процессов, включая систему внутреннего контроля данных процессов, основываясь на лучших практиках и с использованием опыта передовых мировых и российских компаний.

5.2. Наиболее широко используемый и понятный механизм реализации Системы внутреннего контроля и управления рисками изложен в отчете Комитета организаций-спонсоров Комиссии Тредуэй (COSO). COSO Internal Control (1992) и COSO Enterprise Risk Management (2004) предполагается использовать как лучшую практику.

5.3. Ключевыми элементами Системы внутреннего контроля являются:

1) Внутренняя (контрольная) среда.

Является основой других элементов внутреннего контроля, обеспечивающей дисциплину и структурированность. Отражает тональность, задаваемую высшим руководством, а также общее отношение к внутреннему контролю и понимание его важности.

Включает:

- Философию Системы внутреннего контроля Общества;
- Честность и Этические ценности;
- Важность компетенции;
- Организационную структуру;
- Делегирование полномочий и распределение ответственности;
- Стандарты управления персоналом.

2) Оценка рисков.

Отражает процесс выявления, оценки и реагирования на потенциальные события (риски), которые могут повлиять на деятельность Общества и ДЗО и достижение Обществом намеченных целей.

3) Мероприятия контроля.

Мероприятия контроля – мероприятия и контрольные процедуры, разработанные и установленные таким образом, чтобы обеспечивать

«разумную» гарантию того, что реагирование на возникающий риск происходит эффективно и своевременно. Контрольные процедуры включаются в локальные нормативные акты Общества (политики, регламенты, положения, и т.п.) и могут представлять собой утверждение (авторизацию), проверку, сверку, оценку эффективности деятельности, меры по сохранности активов, разделение обязанностей.

4) Информация и коммуникации.

Системы информации и коммуникации помогают осуществлять поиск, сбор и обмен информацией в объеме, формате и сроки, позволяющие руководству и другим работникам выполнять свои обязанности.

5) Мониторинг.

Мониторинг – это процесс оценки качества организации системы внутреннего контроля / управления рисками по всем направлениям деятельности Общества и ДЗО, а также оценки выполнения мероприятий контроля.

6. Текущее состояние развития Системы внутреннего контроля и управления рисками

6.1. Система внутреннего контроля, внутреннего аудита и управления рисками развивается в Обществе и ДЗО с 2008 года.

В период с 2008 по 2012 гг. в основном была решена задача по выстраиванию функции внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками в Обществе и ДЗО, обеспечения деятельности подразделений внутреннего аудита и управления рисками ДЗО минимально необходимыми методологическими документами, а также повышению квалификации работников указанных подразделений.

В то же время существующая в Обществе и ДЗО практика выстраивания внутренних контролей бизнес-процессов, а также сама модель выстроенной функции внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками не вполне отвечают нынешним реалиям и вызовам, отмеченным в разделе 2 настоящей Стратегии, и не направлены на совершенствование всех видов контроля: превентивного, текущего и последующего.

6.2. Текущее состояние развития Системы внутреннего контроля и управления рисками характеризуется следующими признаками:

6.2.1. В части элемента «Внутренняя (контрольная) среда»:

– Выстроенная в Обществе и ДЗО организационная модель реализации контрольных функций не в достаточной степени оптимальна и не соответствует лучшим практикам и задачам, поставленным перед подразделениями внутреннего аудита и управления рисками: в ряде ДЗО указанные подразделения выведены из прямого (административного) подчинения единоличному исполнительному органу, а также не подотчетны Совету директоров (Комитету по аудиту Совета директоров), что нарушает принципы независимости и объективности внутренних аудиторов, а также не

соответствует требованиям действующего законодательства РФ, регулирующего деятельность эмитентов ценных бумаг.

- Функционал подразделений внутреннего аудита и управления рисками Общества и ДЗО не унифицирован и наиболее сильно различается в части выполнения функций текущего контроля: участия в постоянно действующих комитетах и комиссиях, согласования различных документов (проектов ОРД, проектов договоров, материалов закупочных комиссий и т.д.).

- Последующий контроль Общества в отношении ДЗО в соответствии с действующим законодательством реализован через корпоративные процедуры. Вследствие этого Общество и ДЗО несут существенные затраты, отсутствует оперативное реагирование на выявленные риски (угрозы), нарушения и недостатки. В нормативных документах, регулирующих деятельность ревизионных комиссий, отсутствуют нормы об ответственности членов ревизионных комиссий за качество и полноту проведения проверки и сформулированных выводов.

- Основные нормативные документы в сфере внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками разработаны в 2008-2010 гг. и на данный момент неактуальны и не в полной мере соответствуют новой Стратегии развития электросетевого комплекса Российской Федерации, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 03.04.2013 № 511-р.

6.2.2. В части элемента «Оценка рисков»:

- Система выявления, оценки и управления рисками внедряется только в ДЗО и отсутствует на уровне Общества.

- Действующая система управления рисками не интегрирована в систему планирования и принятия решений.

- По значительной части рисков применяемые методики оценки содержат не вполне прозрачные и адекватные алгоритмы оценки, используются некорректные исходные данные, отсутствует учет и статистика реализации негативных событий.

- Работа по управлению кросс-функциональными рисками фрагментарна, ограничивается заполнением паспортов рисков владельцем процесса без учета мероприятий по управлению рисками смежных процессов.

- Разрабатываемые мероприятия по управлению рисками являются формальными, не отвечают задачам по снижению рисков. Не оценивается эффективность этих мероприятий, в т.ч. соотнесение затрат на их выполнение с величиной остаточного риска.

6.2.3. В части элемента «Мероприятия контроля»:

- Отсутствует единая детальная методологическая база по реализации внутреннего контроля и управления рисками в Обществе и ДЗО. Текущий и превентивный контроль фрагментированы.

- По многим процессам (направлениям деятельности) Общества отсутствует четкое описание порядка осуществления процесса и требований к нему. Применяемые контрольные процедуры не всегда оптимальны и

современны, зачастую не отражены в локальных нормативных актах, в том числе формируемых в рамках Системы менеджмента качества.

6.2.4. В части элемента «Информация и коммуникации»:

– Не налажен оперативный и достаточный информационный обмен, доступ к документам и информации, в полной мере обеспечивающие эффективное выполнение работниками своих обязанностей.

6.2.5. В части элемента «Мониторинг»:

– Аудит эффективности процессов и встроенных в них контрольных процедур организован только в ДЗО и не проводится на уровне Общества.

– Проверочные мероприятия подразделений внутреннего аудита Общества и ДЗО ориентированы, как правило, на регулярный охват наибольшего количества направлений деятельности и объектов проверки, нежели на наиболее уязвимые и/или неэффективные области, и связаны, преимущественно, с проверкой по факту совершения действия (процесса, операции) с целью определения их правомерности.

6.3. Исходя из устанавливаемых настоящей Стратегией уровней зрелости (раздел 9 Стратегии), система внутреннего контроля в большинстве ДЗО находится на 4 уровне зрелости, в Обществе – между 3 и 4 уровнями развития.

7. Целевое состояние системы внутреннего контроля и управления рисками

7.1. Целевая модель системы внутреннего контроля Группы компаний ОАО «Россети» – это модель, обеспечивающая набор контрольных органов и процедур, который позволяет не только получить разумные гарантии достижения целей и выполнения требований органов государственного контроля (надзора), но и содержит в себе элементы, учитывающие лучшие практики и существующие тенденции, и работающие на опережение в отношении возникающих рисков, обусловленных изменениями внешней и внутренней среды.

Целевая модель / целевое состояние элементов Системы внутреннего контроля и управления рисками Общества, изложенное в настоящем разделе, соответствует наиболее развитому, «оптимальному» уровню зрелости (в соответствии с уровнями зрелости, приведенными в разделе 9 настоящей Стратегии).

7.2. Целевое состояние элемента «Внутренняя (контрольная) среда»:

Философия Системы внутреннего контроля:

1) Нормативная и методологическая база по направлению внутреннего контроля, внутреннего аудита и управления рисками разработана, при необходимости актуализируется и доведена до всех работников Общества.

2) Как Совет Директоров, так и Комитет по аудиту уделяют должное внимание пониманию рисков Общества, а также планам и действиям менеджмента, направленным на мониторинг и уменьшение этих рисков.

3) Система внутреннего контроля и управления рисками полностью охватывает всю деятельность: ОАО «Россети», ДЗО и в целом в электросетевом комплексе РФ (включая ТСО и прочих участников), все процессы / направления деятельности. Указанные компании применяют единую методологию в области внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками.

Честность и Этические ценности:

4) Существует эффективная система выявления и фиксации фактов нарушений, злоупотреблений и хищений, а также отчетность о выявленных фактах и принятых мерах.

5) Принимаются меры по предотвращению различных нарушений и злоупотреблений.

6) Принимаются адекватные меры пресечения в ответ на факты отклонения от утвержденных корпоративных стандартов и процедур.

Оргструктура, распределение полномочий и ответственности в Обществе:

7) Утверждена и своевременно актуализируется оргструктура.

8) Действует и формализовано эффективное разграничение и делегирование полномочий.

9) В Обществе и во всех ДЗО выстроена оптимальная вертикально интегрированная модель реализации контрольных функций. Внутренний аудит функционирует с соблюдением принципов объективности и независимости от операционного менеджмента, что предполагает также четкое отделение независимого последующего контроля (функции «внутренний аудит») от:

– превентивного и текущего контроля, осуществляемого как подразделением внутреннего контроля, выступающим методологом и координатором деятельности всех подразделений Общества и ДЗО по построению системы внутреннего контроля и управления рисками, так и менеджментом при построении своих бизнес-процессов, выполнении контрольных процедур в рамках данных бизнес-процессов, а также при управлении рисками этих бизнес-процессов / направлений деятельности;

– последующего контроля, осуществляемого самостоятельно менеджментом по своим бизнес-процессам / направлениям деятельности.

10) Положения о структурных подразделениях и должностные инструкции работников разработаны, утверждены надлежащим образом, своевременно пересматриваются при любом изменении в организационной структуре и/или в штатном расписании Общества, доступны для всех работников Общества.

11) Должностные обязанности и право принятия решений четко сформулированы с учетом корректного разграничения несовместимых полномочий.

12) Цели деятельности Общества, его структурных подразделений и ключевых работников зафиксированы, увязаны между собой и с рисками

соответствующих направлений деятельности, обеспечивают справедливую оценку эффективности. Указанные цели в общедоступной форме донесены до работников и руководителей. Имеются механизмы корректировки / актуализации и отслеживания выполнения целей.

Управление персоналом:

13) Надлежащие стандарты в сфере найма, мотивации, оценки, продвижения, предоставления компенсаций, перевода между подразделениями и увольнения работников документально оформлены, неукоснительно соблюдаются и нацелены на подбор, продвижение и удержание высококвалифицированных кадров.

14) По каждой должности составлена должностная инструкция, четко определяющая круг обязанностей и ожидаемую эффективность их выполнения.

15) Новые работники обеспечиваются четкими и ясными инструкциями в отношении принятых в Обществе организационно-распорядительных документов и процедур, имеющих отношение к данным работникам.

7.3. Целевое состояние элемента «Оценка рисков»:

1) Информация о рисках интегрирована в систему управления (планирование и принятие решений).

2) Четко обозначена обязанность по предупреждению, оценке, мониторингу и отчетности по рискам.

3) Создана адекватная система идентификации и оценки рисков Общества и ДЗО. Каждый Блок / структурное подразделение ведут детализированный и скорректированный с учетом меняющейся обстановки профиль рисков (паспорта рисков), связанных с деятельностью конкретного подразделения и его задачами, а также содержащий информацию о мероприятиях по уменьшению этих рисков.

4) Используется проектный и процессный подходы к идентификации и управлению рисками.

5) Применяются различные методы оценки рисков в зависимости от специфики рисков.

6) Утверждены и при необходимости пересматриваются основные параметры системы управления рисками: приемлемый уровень рисков (риск-аппетит) и ключевые индикаторы рисков.

7) Рассмотрение рисков проводится не реже одного раза в квартал, результаты этого рассмотрения сообщаются высшему руководству. Ответственность за проведение оценки и рассмотрение рисков четко определена.

8) Общая Матрица рисков Общества выносится на рассмотрение Совета директоров и Комитета по аудиту не реже одного раза в год.

7.4. Целевое состояние элемента «Мероприятия контроля»:

1) Разработано и внедрено разграничение несовместимых обязанностей: ни один из работников не контролирует все ключевые аспекты определенной операции или события, обеспечен действенный контроль.

2) Установлена и действует прозрачная схема организации управления бизнес-процессами: взаимодействие структурных подразделений по всей вертикали на основе (а) описанных (регламентированных) и (б) единых (унифицированных в Обществе и ДЗО) стандартов, регламентов, правил и методик, (в) основанных на лучшей практике и (г) включающих минимально необходимые контрольные процедуры, разработанные с учетом затрат на их реализацию и эффекта от их внедрения.

3) Контрольные процедуры, где, возможно, автоматизированы, а также разработаны и установлены таким образом, чтобы обеспечивать «разумную» гарантию того, что реагирование на возникающий риск происходит эффективно и своевременно.

4) При выявлении недостаточной эффективности реализуемых процессов обеспечивается их оптимизация.

5) Выстроена и используется оптимальная ИТ-инфраструктура. Средства автоматизации управления деятельностью используются в полном объеме.

7.5. Целевое состояние элемента «Информация и коммуникации»:

1) Определены количество, частота и форматы отчетов в части работы подразделений ОАО «Россети» и ДЗО; отчеты унифицированы, не избыточны.

2) До сведения всех заинтересованных лиц своевременно, в необходимом формате и объеме доводится информация, необходимая для эффективного выполнения их трудовых обязанностей. Действующие требования и локальные нормативные акты (политики, стандарты, регламенты, положения и т.д.) доведены до работников Общества путем размещения в свободном доступе.

3) Разграничен доступ и организована сохранность информации, в том числе программ и данных.

4) Все операции и значимые события четко документированы и доступны для аудиторской проверки или проверки другими лицами, осуществляющими анализ деятельности.

5) Отчетность, предоставляемая любым лицом в Обществе, должна отвечать следующим требованиям:

- предоставляется точная информация, на основании достоверного и беспристрастного видения данного явления;

- информация предоставляется из лучших доступных источников информации;

- обнаруженные упущения, неточности и ошибки должны быть исправлены, и по ним должна быть предоставлена соответствующая отчетность.

6) Налажена эффективная система преемственности информации, в том числе баз данных, наработок, знаний и т.п.

7) Налажен эффективный механизм доведения поручений до ответственных лиц и заинтересованных работников.

7.6. Целевое состояние элемента «Мониторинг»:

1) Деятельность подразделения внутреннего аудита направлена на предоставление независимых и объективных суждений о состоянии системы управления рисками и внутреннего контроля. Внутренний аудит является независимым, не участвует в операционной деятельности и имеет право проверять любой аспект деятельности Общества.

2) Контрольные мероприятия (а) планируются на основе оценки рисков с концентрацией внимания на наиболее уязвимых объектах и направлениях деятельности, (б) осуществляются на основе системного обоснованного процесса объективного сбора, анализа и оценки свидетельств об экономических действиях и событиях (в) с целью выявления степени соответствия их установленным критериям эффективности работы, выработки рекомендаций по оптимизации деятельности, рационализации расходов и увеличению прибыли.

3) Регулярно проводится мониторинг и оценка:

- выполнения установленных в Обществе требований и процедур;
- эффективности организации деятельности и бизнес-процессов Общества;
- эффективности текущего состояния Системы внутреннего контроля и управления рисками.

4) Руководители соответствующего уровня своевременно устраняют слабые звенья или изъяны системы внутреннего контроля, обнаруженные аудиторами, путем оценки фактов, выявленных аудиторами, и их рекомендаций, определяя оптимальные ответные действия.

5) В практику введена самооценка владельцами процессов эффективности своих бизнес-процессов (актуализация целей, оптимизация процессов: требований и контрольных процедур).

6) Отслеживается выполнение целей и критериев эффективности работы подразделений и всех работников Общества.

7) Отслеживается отклонение от планов и бюджетов, анализируются причины таких отклонений, при необходимости принимаются меры реагирования. Информация об отклонениях и анализе причин своевременно и корректно доводится до сведения руководства.

8) Налажен эффективный контроль исполнения поручений руководства и органов управления Общества, а также исполнения предписаний, устранения нарушений и недостатков, выявленных внешними органами контроля и надзора, а также Ревизионной комиссией.

9) С достаточной периодичностью проверяется сохранность активов.

8. Направления совершенствования Системы внутреннего контроля и управления рисками

8.1. Ключевой составляющей успешной Системы внутреннего контроля является вовлеченность и деятельное участие в ее функционировании и постоянном обновлении всех участников процесса внутреннего контроля и управления рисками - от Совета директоров Общества

до рядовых работников. Предельно важным при этом становится определение оптимальной модели реализации контрольных функций, позволяющей получать максимальный результат при минимальных затратах на его достижение. Не менее существенным является установление единых правил игры для всех участников - разработка и утверждение единых отраслевых стандартов, автоматизация деятельности, проведение на постоянной основе обучения персонала. Достижение целевого состояния системы внутреннего контроля в ОАО «Россети», Группе компаний ОАО «Россети» и в целом в электросетевом комплексе РФ (включая ТСО и прочих участников) будет обеспечено реализацией комплекса следующих мероприятий:

8.1.1. Интеграция основных элементов и принципов системы внутреннего контроля в общую систему менеджмента и принятия решений в электросетевом комплексе:

1) Внедрение риск-ориентированного внутреннего аудита, предусматривающего планирование и проведение проверочных мероприятий на основе оценки рисков – для концентрации внимания на наиболее уязвимых объектах и направлениях деятельности (переход от «периодических» проверок к проверкам по ключевым проблемам и вопросам).

2) Построение унифицированных по всей вертикали управления эффективно действующих бизнес-процессов, включающих минимально необходимые контрольные процедуры, разработанные с учетом затрат на их реализацию и эффекта от их внедрения.

3) Внедрение практики внутренней оценки и аудита эффективности организации процессов Общества и ДЗО, а также процесса взаимодействия Общества с ДЗО по различным направлениям деятельности.

4) Интеграция системы внутреннего контроля и управления рисками Общества и ДЗО в общую систему менеджмента для предупреждения, своевременного выявления и оперативного реагирования на нарушения и угрозы.

5) Взаимоувязка ключевых показателей эффективности высшего руководства, руководителей структурных подразделений Общества и ДЗО:

– со стратегическими и основными целями, закрепленными во внутренних документах Общества и ДЗО,

– с целями и рисками соответствующих направлений деятельности.

6) Установление критериев оценки качества деятельности работников контрольных подразделений, ориентированности на требования и ожидания заказчика, внедрение механизма «обратной» связи с субъектом аудита.

8.1.2. Внедрение максимально эффективной модели реализации контрольных функций, обеспечивающей разумный уровень независимости и объективности:

1) Проведение анализа передового практического опыта и вынесение на рассмотрение органов управления Общества возможных вариантов целевой структуры реализации контрольных функций.

2) Разделение функций осуществления превентивного и текущего контроля (построение СВК) с функциями последующего контроля (оценки эффективности СВК) для целей обеспечения разумного уровня независимости и объективности.

3) Проведение периодических внутренних и независимых внешних оценок выстроенной системы внутреннего контроля в соответствии с разделом 9 настоящей Стратегии.

8.1.3. Разработка и внедрение единых отраслевых стандартов внутреннего контроля, внутреннего аудита и управления рисками (с учетом отмеченной в Стратегии развития электросетевого комплекса РФ роли ОАО «Россети» как единого регулятора в отрасли):

1) Разработка отраслевого стандарта и единых требований по вопросам методологии и организации деятельности внутреннего аудита (порядок проведения проверок, шаблоны и стандарты проверок по направлениям деятельности, единые форматы отчетов и т.п.), а также Стандарта оценки эффективности СВК и СУР.

2) Разработка единых профессиональных требований к работникам контрольных подразделений. Внедрение Кодекса этики внутреннего аудитора с установлением критериев лояльности и ответственности, стандартов по подготовке и обучению внутренних аудиторов.

3) Разработка и утверждение единых требований и нормативных документов в части организации деятельности Комитетов по аудиту и Ревизионных комиссий, введение системы ответственности и профессиональных требований к их членам и привлекаемым экспертам.

4) Разработка и актуализация нормативной и методологической базы по направлению внутреннего контроля и управления рисками. Идентификация всех участников внутреннего контроля (внутреннего аудита, подразделения внутреннего контроля, ответственного за реализацию функций координации и методологического обеспечения деятельности по управлению рисками и построения контрольной среды, владельцев контрольных процедур в структурных подразделениях, владельцев рисков и т.д.), четкое определение их функционала, роли и места в системе внутреннего контроля и управления рисками, построение их работы по единым правилам и единой методологии.

5) Разработка и утверждение основных параметров системы управления рисками: приемлемого уровня рисков (риск-аппетита) и ключевых индикаторов рисков (КИР/KRIs).

6) Создание в Группе компаний ОАО «Россети» кросс-функциональных рабочих групп, к компетенции которых будут отнесены вопросы подготовки проектов решений по стратегическим вопросам системы управления рисками, согласование кросс-функциональных мероприятий по управлению рисками, рассмотрение отчетности по рискам соответствующего уровня.

7) Автоматизация контрольных процедур и деятельности по управлению рисками в ключевых бизнес-процессах. Создание единого информационного пространства по вопросам внутреннего контроля, внутреннего аудита и управления рисками. Создание комплексной программы сбора, обработки и анализа данных в том числе позволит подразделениям внутреннего аудита и контроля грамотно проводить оценку рисков, затрачивая основные усилия на проверку наиболее рискованных операций и процессов, тем самым содействовать повышению эффективности деятельности Общества и ДЗО.

8) Проведение обучающих тренингов и семинаров по тематике Системы внутреннего контроля и управления рисками для работников структурных подразделений Общества и ДЗО - для повышения их вовлеченности и качества участия в построении, поддержании на достаточно эффективном уровне и развитии для соответствия изменяющейся внешней и внутренней среде системы внутреннего контроля выполняемых ими бизнес-процессов.

9) Повышение квалификации работников подразделений внутреннего контроля и аудита Общества и ДЗО по различным направлениям деятельности - для соответствия ожиданиям менеджмента и владения не только методиками внутреннего контроля, внутреннего аудита и управления рисками, но и для возможности вовлечения работников подразделений внутреннего контроля и аудита в консультационные проекты в качестве профильных консультантов по любым вопросам бизнеса.

9. Оценка эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками

9.1. Одним из способов повышения эффективности любого процесса или системы является их рассмотрение с точки зрения уровней зрелости. Зрелость показывает, насколько деятельность или системы определены, управляемы, контролируемы и эффективны, а сама модель зрелости предоставляет основные принципы управления, необходимые для повышения зрелости. Более высокий уровень зрелости свидетельствует о более продуктивном ведении деятельности и более эффективном состоянии системы.

9.2. Для оценки состояния (уровня зрелости) Системы внутреннего контроля и управления рисками предполагается использовать следующие критерии:

Уровень зрелости	Характеристики, соответствующие определенному уровню зрелости
«Нулевой» (уровень 1)	1. Осознание проблем управления деятельностью отсутствует. 2. Описание (регламентация) процессов отсутствует.
«Базовый» (уровень 2)	1. Имеются документально зафиксированные свидетельства осознания Обществом проблем управления

Уровень зрелости	Характеристики, соответствующие определенному уровню зрелости
	<p>деятельностью. Общий подход к управлению деятельностью не выработан.</p> <p>2. Используемые процессы управления деятельностью не регламентированы, применяются эпизодически и бессистемно.</p>
«Удовлетворительный» (уровень 3)	<p>1. Имеются документально зафиксированные свидетельства осознания Обществом проблем управления деятельностью. Выработан общий подход к управлению деятельностью.</p> <p>2. Процессы регламентированы частично. Ответственность в основном возлагается на исполнителей, что влечет за собой высокую вероятность возможных ошибок.</p>
«Умеренный» (уровень 4)	<p>1. Проблемы (риски) управления деятельностью выявляются. Однако система управления рисками не полностью интегрирована в процесс принятия решений.</p> <p>2. Процессы регламентированы и доведены до персонала. Однако порядок использования данных процессов оставлен на усмотрение самого персонала. Это определяет вероятность отклонений от стандартных процедур, которые могут быть не выявлены. Применяемые процедуры не оптимальны и недостаточно современны, но являются отражением практики, используемой в Обществе.</p>
«Оптимальный» (уровень 5)	<p>1. Проблемы (риски) управления деятельностью выявляются. Система управления рисками интегрирована в процессы планирования и принятия решений. Однако СУР не автоматизирована, не все возможные контроли автоматизированы.</p> <p>2. Процессы регламентированы, унифицированы в Обществе, исполнительном аппарате и филиалах ДЗО и доведены до персонала путем размещения на общедоступном ресурсе. Обеспечиваются мониторинг выполнения и оценка эффективности организации используемых в Обществе процессов. При выявлении низкой эффективности реализуемых процессов обеспечивается их оптимизация. Процессы находятся в стадии непрерывного совершенствования и основываются на хорошей практике. Средства автоматизации управления деятельностью используются частично и в ограниченном объеме.</p>

Уровень зрелости	Характеристики, соответствующие определенному уровню зрелости
«Высокий» (уровень 6)	<p>1. Проблемы (риски) управления деятельностью выявляются. Система управления рисками интегрирована в процессы планирования и принятия решений. Управление рисками и контрольные процедуры, где возможно, автоматизированы.</p> <p>2. Процессы проработаны до уровня лучшей практики, основанной на результатах непрерывного совершенствования и сравнения уровня зрелости относительно других организаций, регламентированы, унифицированы в Обществе, исполнительном аппарате и филиалах ДЗО, доведены до персонала путем размещения на общедоступном ресурсе. Обеспечиваются мониторинг выполнения и оценка эффективности организации используемых в Обществе процессов. Общество способно к быстрой адаптации процессов при изменениях в окружении и бизнесе.</p>

9.3. Для гарантии того, что система внутреннего контроля эффективна и соответствует объективно изменяющимся требованиям и условиям, необходимо:

- Периодически проводить оценку эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками: её соответствие целевому состоянию и уровню зрелости.

- Периодически анализировать, по-прежнему ли Стратегия и план совершенствования системы внутреннего контроля и управления рисками соответствуют предъявляемым требованиям, принимая во внимание изменение внутренних и внешних факторов, влияющих на деятельность Общества.

9.4. Предполагается периодическая оценка эффективности текущего состояния системы внутреннего контроля и управления рисками и адекватности проектируемой целевой модели.

Предполагается проведение такой оценки:

- Подразделением внутреннего контроля и управления рисками, оказывающим методологическую, консультационную и координирующую помощь функциональному менеджменту в построении системы внутреннего контроля по всем бизнес-процессам (направлениям деятельности) Общества – тестирование и оценка на постоянной основе.

- Подразделениями внутреннего аудита Общества и ДЗО (внутренними аудиторами – стороной, не принимающей участие в построении системы внутреннего контроля) – ежегодно.

- Независимой стороной – внешними консультантами – не реже одного раза в три года.

10. Механизмы реализации и контроля

10.1. В целях реализации настоящей Стратегии в Обществе необходимо разработать план-график мероприятий («дорожную карту»), с расстановкой приоритетов намеченных стратегических инициатив по совершенствованию системы внутреннего контроля, сформированный с учетом ожиданий заинтересованных сторон, требований регулирующих органов и роли всех структурных подразделений Общества в рамках системы внутреннего контроля.

10.2. Для целей успешного реализации мероприятий, предусмотренных Стратегией, предусматривается вовлеченность в этот процесс руководителей всех функциональных направлений в ОАО «Россети» и ДЗО ОАО «Россети». Координация и контроль деятельности по реализации Стратегии, а также системный мониторинг и анализ результатов реализации Стратегии возлагаются Генеральным директором Общества на структурное подразделение Общества, к компетенции которого отнесены вопросы по осуществлению внутреннего аудита и контроля.

10.3. Комитеты по аудиту Совета директоров Общества и ДЗО на постоянной основе осуществляют мониторинг и анализ состояния системы внутреннего контроля в рамках выполнения целей и задач, предусмотренных положениями о комитетах, утверждаемых советами директоров Общества и ДЗО.

10.4. Совет директоров Общества рассматривает ежегодный Отчет Генерального директора Общества «О результатах выполнения план-графика мероприятий («дорожной карты») по реализации Стратегии развития и совершенствования системы внутреннего контроля ОАО «Россети» и дочерних и зависимых обществ ОАО «Россети» (после предварительного рассмотрения указанного Отчета на заседании Правления Общества, подготовку которого обеспечивает в установленном порядке блок, курирующий вопросы контрольно-ревизионной деятельности Общества). Сроки рассмотрения Отчета, устанавливаются решением Совета директоров Общества.