

*Утверждено решением  
Совета директоров ОАО «Россети»  
от 28.04.2014 (протокол № 151)*



# **Политика внутреннего контроля ОАО «Россети»**

**(новая редакция)**

г. Москва, 2014 г.

## Оглавление

1. Общие положения .....	3
2. Термины и определения .....	3
3. Цели внутреннего контроля .....	4
4. Принципы функционирования и процедуры внутреннего контроля .....	6
5. Элементы Системы внутреннего контроля .....	8
6. Виды контроля и контрольных процедур. Документирование процедур .....	12
7. Распределение функций и ответственности участников системы внутреннего контроля в Обществе.....	17
8. Оценка эффективности системы внутреннего контроля.....	20
9. Отчетность о состоянии системы внутреннего контроля.....	23

## **1. Общие положения**

1.1. Политика внутреннего контроля ОАО «Россети» (далее - Политика) является внутренним документом ОАО «Россети» (далее - Общество) и разработана в соответствии с:

- законодательством Российской Федерации, в том числе Федеральным законом от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», Кодексом корпоративного управления, одобренного 21.03.2014 Советом директоров Банка России и рекомендованного для применения акционерными обществами;

- Уставом ОАО «Россети»;
- Положением о Ревизионной комиссии ОАО «Россети»;
- Положением о порядке созыва и проведения заседаний Совета директоров ОАО «Россети»;

- Положением о Комитете по аудиту при Совете директоров ОАО «Россети»;

- Положением о Правлении ОАО «Россети»;

- Кодексом корпоративного управления ОАО «Россети».

1.2. Политика базируется на лучших практиках, опыте передовых мировых и российских компаний и разработана в развитие и в целях реализации положений:

- Стратегии развития электросетевого комплекса Российской Федерации, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 3 апреля 2013 г. № 511-р;

- Стратегии развития компании по управлению электросетевым комплексом Российской Федерации - «Россети», утвержденной решением Совета директоров Общества от 07.06.2013 (протокол № 122);

- Стратегии развития и совершенствования системы внутреннего контроля ОАО «Россети» и дочерних и зависимых обществ ОАО «Россети», утвержденной решением Совета директоров Общества от 10.02.2014 (протокол № 143).

1.3. Настоящая Политика определяет цели, принципы функционирования и элементы системы внутреннего контроля, основные функции и ответственность участников системы внутреннего контроля, порядок оценки эффективности системы внутреннего контроля.

## **2. Термины и определения**

**Система внутреннего контроля, СВК** - совокупность организационных мер, методик и процедур, создаваемых и используемых для эффективного осуществления внутреннего контроля

**Контрольные процедуры** - действия и мероприятия, направленные на минимизацию рисков, а также на предотвращение и выявление ошибок и злоупотреблений

**Риск** - потенциально возможное действие или событие, способное воспрепятствовать достижению целей Общества или отдельных процессов

(направлений деятельности) и влекущее за собой негативные последствия. Риск характеризуется вероятностью и существенностью последствий

**Внутренний аудит**<sup>1</sup> - деятельность по представлению объективных и независимых гарантий и консультаций, направленных на совершенствование деятельности организации. Внутренний аудит помогает Обществу достичь поставленные цели, используя систематизированный и последовательный подход к оценке эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления

**Общество** - ОАО «Россети»

**ДЗО** - дочерние и зависимые общества ОАО «Россети» - юридические лица, осуществляющие деятельность по передаче и распределению электроэнергии (в т.ч. деятельность по передаче электрической энергии, с использованием объектов ЕНЭС).

В отношении ДЗО настоящая Политика содержит положения общего (методологического) характера с описанием процесса взаимодействия Общества с ДЗО при организации работы в области организации процессов внутреннего контроля.

Политика (в т.ч. отдельные положения Политики) рекомендуется для использования в ДЗО в качестве основы для разработки внутренних документов ДЗО, регламентирующих вопросы организации работы по осуществлению внутреннего контроля в ДЗО<sup>2</sup>.

### **3. Цели внутреннего контроля**

3.1. 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 – 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.

---

<sup>1</sup> В определении Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита, опубликованных Международным институтом внутренних аудиторов

<sup>2</sup> В этом случае, при разработке и утверждении Политики в соответствующем ДЗО, исключаются все положения Политики, содержащие ссылки на ОАО «Россети», как акционера ДЗО (в т.ч. на решения исполнительных органов управления и внутренние документы ОАО «Россети»), а также ссылки на другие ДЗО ОАО «Россети», акционером которых является ОАО «Россети».

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

3.2. Внутренний контроль – процесс, осуществляемый Советом директоров Общества, ревизионной комиссией Общества, исполнительными органами и всеми работниками Общества, направленный на обеспечение разумных гарантий достижения целей по следующим направлениям:

– эффективность, экономичность и результативность организации деятельности Общества;

– соблюдение требований законодательства, применимых к деятельности Общества, а также требований внутренних документов Общества;

– предотвращение неправомерных действий работников Общества и третьих лиц в отношении активов Общества;

– достоверность, полнота и своевременность подготовки всех видов отчетности.

3.3. Цели в части эффективности, экономичности и результативности 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, в т.ч. посредством методов корпоративного управления);

– 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 эффективного использования ресурсов Общества и ДЗО.

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

– обеспечение надежного, качественного и доступного энергоснабжения потребителей;

– 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.

3.5. Цели в части предотвращения неправомерных действий в отношении активов Общества:

- обеспечение сохранности активов Общества;
- обеспечение прозрачности и транспарентности деятельности Общества.

3.6. Цели в части достоверности, полноты и своевременности подготовки всех видов отчетности Общества:

- обеспечение полноты, надежности, достоверности и своевременности формирования и распространения финансовой, бухгалтерской и управленческой информации и всех видов отчетности Общества и ДЗО.

#### **4. Принципы функционирования и процедуры внутреннего контроля**

4.1. При построении и поддержании Системы внутреннего контроля Общество руководствуется следующими принципами:

Целостность - СВК является неотъемлемым компонентом системы управления Общества на всех ее уровнях.

Комплексность - СВК охватывает все направления деятельности Общества, контрольные процедуры выполняются во всех бизнес- процессах Общества на всех уровнях системы управления.

Применимость - возможность применения подходов к формированию эффективной СВК в различных по масштабу и характеру деятельности компаниях.

Непрерывность - внутренний контроль осуществляется постоянно с целью своевременного выявления рисков или подтверждения соблюдения установленных требований или ограничений.

Единство методологической базы - функционирование системы внутреннего контроля осуществляется на основе единых подходов и стандартов на всех уровнях корпоративного управления Общества.

Своевременность - контрольные процедуры организуются преимущественно с учетом возможности превентивного выявления рисков или нарушений с целью их устранения или минимизации нежелательных последствий.

Прозрачность - достоверная информация доводится до сведения работников Общества и всех заинтересованных сторон своевременно, в необходимом объеме и в понятном для восприятия формате

Ответственность - все участники СВК несут ответственность за надлежащую организацию и исполнение контрольных процедур в рамках своих полномочий, закрепленных во внутренних нормативных документах Общества.

Разграничение ответственности - внутренний контроль направлен на закрепление каждой контрольной функции за одним субъектом внутреннего контроля.

Разграничение полномочий - внутренний контроль направлен на недопущение закрепления за одним лицом полномочий по совершению

контрольной процедуры и по контролю её исполнения, а также разграничения полномочий по осуществлению функций: инициирования, авторизации, исполнения, учета, осуществления и контроля операций.

Документирование процедур - контрольные процедуры на всех уровнях управления и во всех процессах (направлениях деятельности) должны быть формализованы во внутренних документах Общества.

Документирование результатов - результаты выполнения финансово-хозяйственных операций и контрольных процедур в Обществе надлежащим образом документируются и сохраняются.

Авторизация - все финансово-хозяйственные операции в Обществе должны быть одобрены или утверждены (разрешены) должностными лицами в пределах их компетенций.

Обеспеченность ресурсами - контрольные процедуры обеспечиваются необходимыми ресурсами и полномочиями для их выполнения.

Целесообразность - контрольные процедуры осуществляются с учетом их целесообразности и экономической эффективности, то есть контрольные процедуры должны быть разработаны с учетом затрат на их реализацию и эффекта от их внедрения.

Развитие и совершенствование - контрольные процедуры непрерывно совершенствуются и адаптируются к изменениям внутренней и внешней среды.

Согласованность и взаимодействие - выполнение контрольных процедур и совершенствование СВК основано на эффективном и скоординированном взаимодействии всех участников СВК на всех уровнях управления Общества.

#### 4.2. Процедуры внутреннего контроля

4.2.1. Построение контрольной среды процессов (направлений деятельности), разработка и внедрение контрольных процедур, в т.ч.:

- оценка эффективности существующих контрольных процедур (проверка достаточности контрольных процедур для предупреждения, предотвращения или снижения последствий реализации рисков бизнес-процессов);

- разработка и внедрение новых или изменение существующих контрольных процедур (с учетом существующих рисков);

- формализация контрольных процедур во внутренних документах Общества.

#### 4.2.2. Выполнение контрольных процедур:

- выполнение контрольных процедур, предусмотренных в рамках осуществления процесса (направления деятельности).

4.2.3. Оценка эффективности контрольных процедур и системы внутреннего контроля процессов в целом, в т.ч.:

- проверка эффективности организации контрольных процедур;
- проверка фактического выполнения контрольных процедур;
- разработка рекомендаций по результатам оценки эффективности организации и фактического выполнения контрольных процедур.

#### 4.2.4. Реагирование:

- исполнение работниками рекомендаций, разработанных по результатам оценки эффективности контрольных процедур и системы внутреннего контроля процессов в целом;
- контроль исполнения рекомендаций руководством и Департаментом внутреннего аудита и контроля.

### 5. Элементы Системы внутреннего контроля

5.1. Общество стремится к тому, что система корпоративного 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, изложенный 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:

#### 5.3.1. Контрольная среда

Является основой других элементов внутреннего контроля, обеспечивающей дисциплину и структурированность. Представляет собой совокупность принципов и стандартов деятельности Общества, которые определяют общее понимание внутреннего контроля и требования к внутреннему контролю на уровне Общества в целом. Контрольная среда отражает культуру управления Обществом и создает надлежащее отношение персонала к организации и осуществлению внутреннего контроля.

Контрольная среда включает следующие компоненты:

- Философия Системы внутреннего контроля Общества;
- Честность и Этические ценности;
- Важность компетенции;
- Организационная структура;
- Делегирование полномочий и распределение ответственности;
- Стандарты управления персоналом.

Эффективное функционирование данного элемента СВК предполагает соответствие следующим требованиям:

В части компонента «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 Общества уделяют должное внимание планам и действиям менеджмента Общества, направленным на построение эффективной Системы внутреннего контроля.



3) Система внутреннего контроля полностью охватывает всю деятельность: Общества, ДЗО и в целом в электросетевом комплексе РФ (включая ТСО и прочих участников), все процессы / направления деятельности.

В части компонента «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 внутренних документов.

В части компонентов «Оргструктура», «Делегирование полномочий и распределение ответственности»:

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.

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.

В части компонента «Стандарты управления 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.

#### 5.3.2. 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.

Поскольку эффективность внутреннего контроля снижается при превышении работниками Общества должностных полномочий, одним из важных направлений оценки рисков является оценка риска возникновения злоупотреблений и мошенничества. Оценка данного риска предполагает выявление участков (областей, процессов), на которых могут возникать злоупотребления и мошенничество, а также возможностей для их совершения, в том числе связанных с недостатками контрольной среды и процедур внутреннего контроля Общества.

Порядок функционирования, цели и задачи данного элемента СВК раскрыты в Политике управления рисками ОАО «Россети».

#### 5.3.3. 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.

Эффективное функционирование данного элемента СВК предполагает соответствие следующим требованиям:

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.

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

#### 5.3.4. 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.

Эффективное функционирование данного элемента СВК предполагает соответствие следующим требованиям:

1) Определены количество, частота и форматы предоставления отчетов в части работы подразделений Общества 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 внутренние документы (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.

#### 5.3.5. Мониторинг

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

Эффективное функционирование данного элемента СВК предполагает соответствие следующим требованиям:

1) Деятельность подразделения внутреннего аудита направлена на предоставление независимых и объективных суждений о состоянии Системы 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.

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.

## **6. Виды контроля и контрольных процедур. Документирование процедур**

6.1. В рамках системы внутреннего контроля осуществляются следующие виды контроля:

### **6.1.1. Превентивный (предупредительный) контроль**

Превентивный (предупредительный) контроль осуществляется до фактического начала процесса (операции) и является, по сути, организационным контролем. Его задача - обеспечение требуемых условий для бесперебойной и качественной работы Общества.

В рамках превентивного контроля осуществляются:

- построение и оптимизация бизнес-процессов с выстраиванием минимально необходимых контрольных процедур, разработанных с учетом затрат на их реализацию и эффекта от их внедрения;

- формализация (регламентация) деятельности - процессы Общества описываются во внутренних документах, участники, их полномочия и ответственность закрепляются документально, идентифицируются контрольные точки и мероприятия;

- мероприятия по управлению рисками - в Обществе осуществляется мониторинг, идентификация и оценка рисков, разработка и выполнение мероприятий по управлению рисками.

6.1.2. Текущий контроль осуществляется непосредственно в процессе совершения хозяйственных операций. Его задача - своевременное выявление и немедленное устранение возникающих в ходе работы нарушений и отклонений от заданных параметров.

В рамках текущего контроля осуществляются:

- выполнение контрольных процедур владельцами бизнес-процессов (руководителями подразделений) и работниками Общества в рамках выполнения своих основных функциональных обязанностей;

- контроль достижения количественных и качественных показателей деятельности Общества и отдельных направлений деятельности (мониторинг эффективности текущих бизнес-процессов). По результатам мониторинга осуществляются корректирующие действия.

6.1.3. Последующий контроль осуществляется после совершения хозяйственных операций. Он направлен на установление достоверности отчетных данных, выявление недостатков или положительного опыта, оценку соответствия результатов деятельности установленным целевым показателям.

В рамках последующего контроля осуществляются:

- внутренний аудит - осуществляется путем проведения:

- оценки надежности и эффективности функционирования системы внутреннего контроля в Обществе и ДЗО;
- проверок структурных подразделений, бизнес-процессов, проектов и направлений деятельности в Обществе и ДЗО;
- участия в специальных (служебных) расследованиях по фактам злоупотреблений (мошенничества), причинения Обществу и ДЗО ущерба, нецелевого, неэффективного использования ресурсов;

- внешний аудит - осуществляется внешним аудитором Общества путем проведения аудита годовой отчетности Общества по РСБУ и оценки состояния системы внутреннего контроля Общества;

- ревизионная деятельность - осуществляется ревизионной комиссией Общества путем контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества на предмет соответствия законодательству Российской Федерации, Уставу и внутренним документам Общества;

- самооценка - осуществляется руководителями структурных подразделений или руководством Общества путем проведения оценки

надежности и эффективности функционирования системы внутреннего контроля курируемых ими направлений деятельности (процессов), в том числе оценки эффективности, экономичности и результативности курируемых процессов и соблюдения применимых требований законодательства и внутренних документов Общества.

## 6.2. Виды контрольных процедур

### 6.2.1. По времени осуществления:

– предотвращающие (предупредительные, предварительные) контрольные процедуры - осуществляются до начала совершения хозяйственных операций или до принятия управленческого решения и направлены на предотвращение ошибок или случаев преднамеренных нарушений, которые могут возникнуть;

– выявляющие (последующие) контрольные процедуры - осуществляются после совершения хозяйственных операций или принятия управленческого решения и направлены на выявление ошибок или случаев преднамеренных нарушений, которые уже существуют.

### 6.2.2. По степени автоматизации:

– автоматизированные контрольные процедуры - контрольные процедуры, осуществляемые автоматизировано, без участия исполнителя (контроль доступа, выбор значений из фиксированного перечня, автоматизированная проверка разрядов номера счета, использование контрольных сумм для контроля полноты передачи данных между системами, т.д.);

– полуавтоматические (ИТ-зависимые ручные) контрольные процедуры - контрольные процедуры, осуществляемые автоматизированно, но с участием исполнителя - должны быть инициированы или завершены вручную (например, при согласовании проекта договора исполнитель самостоятельно анализирует проект документа и затем проставляет соответствующую визу в ИТ-системе - АСУД).

– ручные контрольные процедуры - контрольные процедуры, осуществляемые исполнителем вне информационных систем (подписание документа на бумажном носителе, проставление визы о согласовании на бумажном носителе, сверка регистров учета и т.д.).

Наиболее надежными являются автоматизированные контрольные процедуры.

### 6.2.3. По уровню значимости:

– ключевые контрольные процедуры - процедуры, при отсутствии которых ошибки и нарушения не были бы идентифицированы через другие средства контроля. Основные характеристики ключевых контрольных процедур:

- закрывают большее число задач контроля, чем другие;
- контролируют исключения и нешаблонные/нерутинные операции;
- контролируют области, подверженные риску мошенничества;

- контролируют ручной ввод данных в систему и передачу данных между системами;
- не имеют компенсирующих контролей, а сами являются компенсирующими для других контролей;
- неключевые контрольные процедуры - процедуры, при отсутствии которых ошибки были бы идентифицированы другими средствами контроля.

Контрольные процедуры должны разрабатываться с учетом затрат на их реализацию и эффекта от их внедрения. Следовательно, Общество должно стремиться к сокращению числа неключевых контрольных процедур.

#### 6.2.4. По способу осуществления:

- санкционирование (авторизация),
- сверка;
- проверка;
- разграничение полномочий (разделение обязанностей);
- меры по сохранности активов (физический контроль);
- процедуры, связанные с компьютерной обработкой информации и информационными системами;
- и т.д.

Разделение обязанностей предполагает, что один и тот же работник не должен полностью контролировать операцию. Должны быть разделены следующие обязанности (критические полномочия, совмещение которых в рамках одной должности повышает риск злоупотреблений), например авторизация (одобрение) операций, отражение операций в учете, хранение активов. Одними из наиболее эффективных контрольных процедур являются санкционирование (авторизация) хозяйственных операций, разграничение полномочий (разделение обязанностей) и физический контроль.

#### 6.3. Документирование процедур

6.3.1. Порядок осуществления конкретных процессов (направлений деятельности) и требований к процессам должны быть формализованы во внутренних документах Общества (политиках, стандартах, регламентах, положениях и т.п.). Контрольные процедуры должны включаться в указанные внутренние документы. Общество стремится к сокращению числа организационно-распорядительных документов, регулирующих один и тот же процесс (направление деятельности).

6.3.2. Вспомогательным инструментом для разработки и анализа достаточности, избыточности и эффективности построения контрольных процедур и контрольной среды процессов (направлений деятельности) является формирование:

- графических схем процессов;
- матриц полномочий;
- матриц контролей.

#### 6.3.3. Разработка графических схем процессов

Цели разработки графических схем процессов:

- наглядное отображение процесса (последовательности действий, совершаемых в рамках процесса),

- построение детальной схемы процесса на основе ранее изложенного текстового описания процесса в регламентирующем документе позволяет выявить пробелы и наложения в текстовом описании, т.е. оценить корректность изложения процесса в регламентирующем документе (проекте регламентирующего документа).

Графическую схему процесса целесообразно делать приложением к разрабатываемым внутренним документам Общества (стандартам, регламентам, положениям и т.д.).

#### 6.3.4. Разработка матриц полномочий

Цели разработки матриц полномочий:

- наглядность информации о полномочиях при принятии решений;
- возможность оперативно отслеживать факты совмещения критических полномочий, а также противоречивость различных внутренних документов, закрепляющих полномочия конкретных работников / структурных подразделений / органов.

Матрицы полномочий по конкретным процессам (направлениям деятельности) могут определять:

- виды действий / документов (например, виды договоров, виды проектов и т.п.);
- лимиты принятия решений;
- полномочия (роли) конкретных подразделений / работников;
- иные важные критерии для идентификации полномочий;
- профили согласования документов (при необходимости).

Матрицу полномочий целесообразно формировать и делать приложением к внутренним документам Общества, регулирующим ключевые процессы (направления деятельности).

#### 6.3.5. Разработка матриц контролей

Цели разработки матриц контролей:

- соотнесение существующих или планируемых к внедрению контрольных процедур с рисками или задачами контроля. Например, при отсутствии риска, корреспондирующего данной контрольной процедуре, возникает вопрос в необходимости существования такой контрольной процедуры. Такое соотнесение также дает возможность проанализировать покрытие рисков необходимыми контрольными процедурами;

- сведение в один документ и взаимоувязка различных элементов (целей, рисков, контрольных процедур), а также характеристик контрольных процедур позволяет провести комплексный анализ эффективности построения и регламентации процессов (направлений деятельности).

Матрицы контролей по конкретным процессам (направлениям деятельности) могут определять:

- деление конкретного процесса на подпроцессы с указанием владельцев подпроцессов;



- цели, присущие процессу и подпроцессам;
- риски, препятствующие достижению целей процесса и подпроцессов;
- контрольные процедуры, направленные на минимизацию рисков;
- исполнителей контрольных процедур;
- регламентирующие документы, закрепляющие порядок осуществления контрольных процедур и ответственных за их исполнение;
- характеристики контрольных процедур (см.п.7.2 настоящей Политики);
- и т.д.

Матрицу контролей целесообразно формировать для целей проводимого руководителями структурных подразделений самоанализа прозрачности и эффективности курируемых ими процессов (направлений деятельности), а также при проведении внутреннего аудита эффективности процессов (направлений деятельности).

## **7. Распределение функций и ответственности участников системы внутреннего контроля в Обществе**

7.1. Участниками системы внутреннего контроля являются:

- Совет директоров Общества и его комитеты (по аудиту и другие);
- Ревизионная комиссия Общества;
- Коллегиальный исполнительный орган (Правление) Общества;
- Единоличный исполнительный орган (генеральный директор) Общества;
- коллегиальные консультативно-совещательные органы, создаваемые единоличным исполнительным органом Общества для выполнения конкретных функций (комитеты, комиссии и т.п.);
- Руководители блоков и структурных подразделений Общества;
- Работники структурных подразделений Общества, выполняющие контрольные процедуры в силу своих должностных обязанностей;
- Подразделение, отвечающее за реализацию функции внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками.

7.2. Полномочия и ответственность основных участников системы внутреннего контроля:

7.2.1. К компетенции Совета директоров Общества в рамках системы внутреннего контроля относится обеспечение создания, контроль функционирования и определение общей стратегии развития системы внутреннего контроля в Обществе:

- определение стратегии развития системы внутреннего контроля Общества;
- утверждение Политики внутреннего контроля Общества;
- создание эффективных механизмов внутреннего контроля в Обществе, в том числе рассмотрение отчетов и принятие решений по системным, ключевым и проблемным вопросам внутреннего контроля,

выявляемым в рамках работы Ревизионной комиссии Общества, подразделения, отвечающего за реализацию функции внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками, и иных подразделений Общества, уполномоченных осуществлять проверки эффективности финансово-хозяйственной деятельности Общества и эффективности контрольных процедур.

Деятельность Совета директоров регулируется Федеральным законом «Об акционерных обществах», Уставом и Положением о порядке созыва и проведения заседаний Совета директоров и иными внутренними документами Общества.

7.2.2. К компетенции Ревизионной комиссии Общества относятся:

- осуществление контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества;
- обеспечение наблюдения за соответствием совершаемых Обществом финансово-хозяйственных операций законодательству Российской Федерации и Уставу Общества;
- осуществление независимой оценки информации о финансовом состоянии Общества;
- подтверждение достоверности данных, содержащихся в отчетах и иных финансовых документах Общества.

Деятельность Ревизионной комиссии регулируется Федеральным законом «Об акционерных обществах», Уставом Общества и Положением о Ревизионной комиссии ОАО «Россети».

7.2.3. Комитет по аудиту при Совете директоров Общества в рамках системы внутреннего контроля:

- обеспечивает процесс отбора аудитора (аудиторов) и их оценке;
- обеспечивает оценку достоверности финансовой отчетности Общества (включая заключение внешнего аудитора);
- оценивает заключение внешнего аудитора;
- оценивает эффективность системы внутреннего контроля, подготавливает предложения по ее совершенствованию.

Деятельность Комитета по аудиту регулируется Положением о Комитете по аудиту при Совете директоров ОАО «Россети».

7.2.4. Правление Общества осуществляет подготовку отчетов о деятельности Общества в области СВК, в том числе рассмотрение и анализ отчетов о состоянии системы внутреннего контроля и управления рисками.

Деятельность Правления регулируется Положением о Правлении ОАО «Россети».

7.2.5. Генеральный директор Общества в рамках системы внутреннего контроля:

- обеспечивает создание и повседневное функционирование в Обществе эффективной и надежной системы внутреннего контроля;
- выносит на рассмотрение Совета директоров предложения по совершенствованию системы внутреннего контроля Общества и ДЗО.

7.2.6. Руководители блоков и структурных подразделений Общества в рамках системы внутреннего контроля:

- обеспечивают реализацию принципов системы внутреннего контроля;
- организуют эффективную контрольную среду курируемых процессов (направлений деятельности);
- несут ответственность за эффективность достижения операционных целей курируемых процессов (направлений деятельности);
- обеспечивают регламентацию курируемых процессов (направлений деятельности);
- проводят оценку курируемых процессов (направлений деятельности) на предмет необходимости их оптимизации для повышения эффективности и соответствия изменяющимся условиям внешней и внутренней среды и организуют разработку предложений по совершенствованию контрольных процедур;
- обеспечивают устранение выявленных недостатков контрольных процедур и контрольной среды процессов;
- управляют рисками курируемых процессов (направлений деятельности) и организуют исполнение контрольных процедур.

7.2.7. Работники структурных подразделений Общества, выполняющие контрольные процедуры в силу своих должностных обязанностей:

- исполняют контрольные процедуры в рамках функционирования системы внутреннего контроля, в соответствии с должностными инструкциями и установленными регламентирующими документами;
- осуществляют мониторинг выполнения контрольных процедур;
- осуществляют самооценку эффективности исполняемых контрольных процедур и участвуют в совершенствовании системы внутреннего контроля;
- обеспечивают своевременное информирование непосредственных руководителей о случаях, когда исполнение контрольных процедур и мероприятий по управлению рисками по каким-либо причинам стало невозможным и/или требуется изменение дизайна контрольных процедур/мероприятий по управлению рисками в связи с изменением внутренних и /или внешних условий функционирования Общества, в том числе обеспечивают разработку и предоставление на рассмотрение руководству предложений по внедрению контрольных процедур и мероприятий по управлению рисками в соответствующих областях деятельности.

7.2.8. Подразделение, отвечающее за реализацию функции внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками, осуществляет:

- а) превентивный и текущий контроль путем выполнения следующих функций:
  - разработка и обеспечение внедрения основных и методологических документов по построению и совершенствованию системы внутреннего контроля, управления рисками и внутреннего аудита;

- содействие менеджменту в построении контрольной среды, выработка рекомендаций по описанию и внедрению в бизнес-процессы контрольных процедур и закрепления ответственности за должностными лицами;
- координация деятельности по поддержанию и мониторингу целевого состояния системы внутреннего контроля и управления рисками;
- проведение дополнительных процедур текущего контроля в ключевых и высокорисковых бизнес-процессах (финансы, инвестиции, закупки, деятельность по транспорту электроэнергии и технологическому присоединению и т.п.) путем участия в рабочих группах, комиссиях, коллегиальных органах, обеспечение проведения анализа, выдачи заключений и подготовки экспертных мнений;
- раскрытие информации о состоянии системы внутреннего контроля для внешних пользователей;
- взаимодействие с государственными контрольно-надзорными органами по вопросам внутреннего контроля;
- взаимодействие с внешним аудитором Общества и ДЗО по вопросам оценки эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками;
- б) последующий контроль путем выполнения следующих функций:
  - оценка надежности и эффективности функционирования системы внутреннего контроля и управления рисками;
  - планирование, организация и проведение внутренних аудитов структурных подразделений, филиалов, бизнес-процессов, проектов и направлений деятельности, аудитов исполнения поручений государственных органов Российской Федерации по вопросам функционирования и развития электросетевого комплекса;
  - выработка рекомендаций по повышению эффективности и результативности деятельности, совершенствованию корпоративного управления, эффективности внутренних контролей и процессов управления рисками по результатам внутренних аудитов и оценок;
  - участие в специальных (служебных) расследованиях по фактам злоупотреблений (мошенничества), причинения ущерба, нецелевого, неэффективного использования ресурсов;
  - организация, участие в проведении и координация ревизионных проверок ДЗО;
  - обеспечение информирования органов управления о результатах аудита и состоянии системы внутреннего контроля и управления рисками, основных тенденциях и изменениях в деятельности, представление предложений по повышению эффективности деятельности.

## **8. Оценка эффективности системы внутреннего контроля**

8.1. Для гарантии того, что система внутреннего контроля эффективна и соответствует объективно изменяющимся требованиям и условиям, Общество периодически проводит оценку эффективности системы внутреннего контроля на предмет соответствия целевому состоянию и уровню 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.

8.2. Для оценки состояния (уровня зрелости) Системы внутреннего контроля предполагается использовать следующие критерии:

<b>Уровень зрелости</b>	<b>Характеристики, соответствующие определенному уровню зрелости</b>
«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 деятельностью. Общий подход к управлению деятельностью не выработан. 2. Используемые процессы управления деятельностью не регламентированы, применяются эпизодически и бессистемно.
«Удовлетворительный» (уровень 3)	1. Имеются документально зафиксированные свидетельства осознания Обществом проблем управления деятельностью. Выработан общий подход к управлению деятельностью. 2. Процессы регламентированы частично. Ответственность в основном возлагается на исполнителей, что влечет за собой высокую вероятность возможных ошибок.
«Умеренный» (уровень 4)	1. Проблемы (риски) управления деятельностью выявляются. Однако система управления рисками не полностью интегрирована в процесс принятия решений. 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.
«Оптимальный» (уровень 5)	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.

<b>Уровень зрелости</b>	<b>Характеристики, соответствующие определенному уровню зрелости</b>
	<p>2. Процессы 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. 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>
«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>

8.3. Для гарантии того, что система внутреннего контроля эффективна и соответствует объективно изменяющимся требованиям и условиям, необходимо периодически проводить оценку эффективности системы внутреннего контроля: её соответствие целевому состоянию и уровню зрелости.

8.4. Предполагается проведение такой оценки:

- Подразделением, отвечающим за реализацию функции внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками – ежегодно;
- Независимой стороной – внешними консультантами – не реже одного раза в три года.

## **9. Отчетность о состоянии системы внутреннего контроля**

9.1. Подразделение, отвечающее за реализацию функции внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками, обеспечивает информирование Генерального директора Общества:

- о результатах проведенных проверок (внутреннего аудита, ревизий, специальных (служебных) расследований), о выявленных существенных рисках, проблемах контроля и корпоративного управления, с предоставлением предложений по устранению выявленных нарушений и недостатков и причин, способствующих их возникновению;
- о результатах и качестве выполнения мероприятий (корректирующих действий), осуществленных Обществом / ДЗО по результатам проведенных проверок;
- о состоянии системы внутреннего контроля, основных тенденциях и изменениях в деятельности Общества и ДЗО, с представлением предложений по повышению эффективности функционирования электросетевого комплекса.

9.2. Информирование органов управления Общества (Совета директоров, Правления), а также Комитета по аудиту о состоянии системы внутреннего контроля в Обществе и ДЗО организует Генеральный директор Общества путем вынесения на рассмотрение указанных органов соответствующих видов отчетов.

9.3. Информация о системе внутреннего контроля в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации раскрывается внешним заинтересованным лицам:

- в ежеквартальном отчете эмитента ценных бумаг;
- в годовом отчете Общества.