

РОСИМУЩЕСТВО

ИНИЦИАТИВЫ В ОБЛАСТИ СУРiВК,
ВНУТРЕННЕГО АУДИТА



ЗАДАЧИ АКЦИОНЕРА

Государственная программа РФ «Управление федеральным имуществом», утвержденная Постановлением Правительства РФ от 15 апреля 2014 года №327 (Цель 3 подпрограммы 1):

«повышение эффективности модели управления компаниями с государственным участием...»

ПОСТРОЕНИЕ СУР И ВК

- ▶ Лучшие международные корпоративные практики (развитие идей ККУ)
- ▶ ЭКС при РИ. Методические рекомендации по организации работы:
 - *Комитетов по аудиту*
 - *Внутреннего аудита*
 - *Внутреннего аудита в холдинговых структурах*

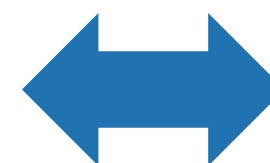
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

по деятельности КА утверждены Приказом Росимущества от 20.03.2014 №86

- ▶ **предварительное** рассмотрение вопросов, связанных с контролем за ФХД
- ▶ **надзор** за подготовкой отчетности, системой УРиВК, комплайенс
- ▶ **налаживание взаимодействия** с СД, ИО, РК, ВА, внешним аудитором:

- 1) Приглашение представителей на заседания КА
- 2) Баланс:

НЕЗАВИСИМОСТЬ ОТ ИО



ПОСТОЯННОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ
С ИО, СОВМЕСТНОЕ РАССМОТРЕНИЕ
ВОПРОСОВ



Необходимо отразить особенности взаимодействия
в **Положении о КА**



СОСТАВ КА

- ▶ Только члены СД (не менее 3 членов СД)
- ▶ Независимые директора (хотя бы неисполнительные!), не рекомендуется Председатель СД
- ▶ Хотя бы один член КА: квалификация и опыт в области подготовки отчетности, финансового менеджмента. Для остальных — желательно понимание соответствующих процессов, отраслевых особенностей
- ▶ Председатель КА: по возможности независимый

Важнейшая организующая роль Председателя КА.

В Методических рекомендациях представлена примерная сетка планирования заседаний КА (необходимо согласованность с планом работы СД!)

Фиксируются подходы к оценке КА (независимая оценка — 1 раз в 3 года), вознаграждению членов КА

НАПРАВЛЕНИЕ: БУХГАЛТЕРСКАЯ И ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

- КА: убеждается, что система подготовки отчетности надежная, но не осуществляет мониторинг процесса ее подготовки

АНАЛИЗ

существенных аспектов
учетной политики

НАДЗОР

за полнотой, точностью
и достоверностью
отчетности:

- существенные изменения в процедурах
- анализ операций и событий, наиболее подверженных оценочным суждениям
- анализ существенных и нестандартных операций и событий

РАССМОТРЕНИЕ

используемых для
подготовки отчетности
ИТ-систем

АНАЛИЗ

корректировок по
результатам внешнего
аудита

НАПРАВЛЕНИЕ: УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

- ▶ КА: контроль за надежностью и эффективностью СУРиВК (особенно в части подготовки отчетности)

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ОРГАН

- ▶ Ответственный за выявление, мониторинг рисков
- ▶ Развитие, функционирование, мониторинг системы ВК
- ▶ Отчеты СД по функционированию СУРиВК (не реже 1 раза в год)

КОМИТЕТ ПО АУДИТУ

- ▶ Рассматривает результаты оценки СУРиВК
- ▶ Рассматривает перед утверждением СД:
 - Политику по СУРиВК
 - Уровень риск-аппетита (риск-толерантность)
- ▶ В части структуры рисков, индикаторов рисков, мероприятий по управлению рисками:
 - Проводит анализ системы, требований ИО
 - Проводит обсуждение с ИО
 - Дает заключение в отношении соответствующего раздела Годового отчета

НАПРАВЛЕНИЕ: УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

РАССМАТРИВАЕТ	Процедуры обеспечения соблюдения требований законодательства, регулятора, этических норм компании
АНАЛИЗИРУЕТ	Меры реагирования на нарушения, выявленные регулируемыми органами
	Эффективность антикоррупционных программ
	Политику управления конфликтом интересов
ОБСУЖДАЕТ	Потенциальные нарушения с ответственным за управление комплайенс-рисками
КОНТРОЛИРУЕТ	Эффективность работы «горячей линии»
ОСУЩЕСТВЛЯЕТ НАДЗОР	За проведением специальных расследований (мошенничество)
	За реализацией мер, принятых ИО по фактам нарушений, информирования о рисках и т. д.

НАПРАВЛЕНИЕ: В ОБЛАСТИ ВНЕШНЕГО АУДИТА

ВЫБОР ВНЕШНЕГО АУДИТОРА	Согласование конкурсной документации (возможно участие в разработке!!)
ОЦЕНКА ВНЕШНЕГО АУДИТА	Качество, независимость, эффективность процесса. Не реже 1 раза в год. Факторы: соблюдение плана аудита, мнение ключевых сотрудников, качество информации внешнего аудитора
ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ВНЕШНЕГО АУДИТОРА	Перед началом аудита — обсуждение / анализ состава работ Консультативная поддержка СД
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ВНЕШНИМ АУДИТОРОМ	Встречи с внешним аудитором и ИО: существенные аспекты учетной политики, подготовки отчетности и т.д. Анализ выводов внешнего аудитора, писем руководству

НАПРАВЛЕНИЕ: В ОБЛАСТИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

СОГЛАСОВЫВАЕТ	Политику в области ВА
ПРЕДВАРИТЕЛЬНО РАССМАТРИВАЕТ	Назначение / освобождение от должности, вознаграждение руководителя ВА
ВЗАИМОДЕЙСТВУЕТ	С руководителем ВА по наиболее существенным аспектам (встреча не реже 1 раза в год)
УТВЕРЖДАЕТ	План работы ВА
АНАЛИЗИРУЕТ	План мероприятий (ИО) по результатам выявленных нарушений и недостатков системы ВК
ОРГАНИЗОВЫВАЕТ	Проведение независимой оценки ВА (не реже 1 раза в 5 лет)

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

по организации работы ВА

утверждены Приказом Росимущества от 04.07.2014 №249

Повышение эффективности управления компанией, совершенствование ее ФХД путем системного подхода к анализу и оценке СУРиВК, а также корпоративного управления, как инструментов обеспечения разумной уверенности в достижении поставленных перед компанией целей.

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ (2/9)

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СВК	Проверка: • соответствия бизнес-процессов целям компании • обеспечения достоверности отчетности • недостатков системы внутреннего контроля • мероприятий по устранению выявленных недостатков и т. д.
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СУР	Проверка: • достаточности и зрелости элементов СУР (цели и задачи, инфраструктура, организация процессов, нормативное обеспечение, взаимодействие и отчетность) • полноты выявления и корректности оценки рисков • эффективности контрольных процедур и т. д.
ОЦЕНКА КОРП. УПРАВЛЕНИЯ	Проверка: • уровня нормативного обеспечения и информационного взаимодействия (все уровни компании) • обеспечения прав акционеров • процедур раскрытия информации и т. д.

ВНУТРЕННИЕ АУДИТОРЫ

- ▶ Запрашивают и получают информацию, проводят интервью, пользуются информационными ресурсами и ПО организации
- ▶ Воздерживаются от проверок, которые представляют конфликт интересов (ранее несли ответственность, наличие родственников в проверяемых подразделениях и т.д.)
- ▶ Раскрывают все выявленные существенные факты, хранят конфиденциальность, воздерживаются от получения подарков
- ▶ Информируют руководителя ВА обо всех ограничениях полномочий / возникающих конфликтах интересов (руководитель ВА, в свою очередь, информирует СД о возможных последствиях)

ВАЖНЕЙШИЕ ФАКТОРЫ

- ▶ Организационная независимость: административное подчинение ИО / функциональная подотчетность СД (КА)
- ▶ Независимость и объективность внутренних аудиторов: исключение конфликтов интересов, поддержка руководителя ВА
- ▶ Риск-ориентированный характер деятельности: риск-ориентированное планирование проверок (на основе имеющихся ресурсов), проведение проверок и т. д.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ВНЕШНИМ АУДИТОМ

- информационный обмен
- координация планов (во избежание дублирования)
- анализ эффективности внедрения корректирующих мероприятий

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ДР. СУБЪЕКТАМИ ВК

Например: комплаенс-служба, подразделение по управлению рисками и т. д.

— Необходимо предварительно оценить качество и надежность результатов работ

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕРКИ (1/2)

ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП	Подготовка программы проверки, запрос вводной информации
	Оценка рисков: уточнение целей проверки, разработка аудиторских процедур Анализ контрольных процедур объекта аудита: степень покрытия, дизайн
	Объем и содержание проверки: • критичные риски, не покрытые контрольными процедурами; • ключевые контрольные процедуры; • процессы / контрольные процедуры по отдельным запросам ИО / СД
ПРОВЕДЕНИЕ ПРОВЕРКИ	Формирование наблюдений, обоснование наблюдений — сбор аудиторских доказательств
	Формирование выводов и рекомендаций по результатам проверки
	Осуществление контроля за процессом проверки (руководитель ВА может делегировать данную функцию другим внутренним аудиторам). Документирование осуществления контроля.
	Формирование рабочей документации по проверке

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕРКИ (2/2)

ПОДГОТОВКА ОТЧЕТА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРОВЕРКИ	1) цели проверки, 2) объем и содержание проверки, 3) результаты проверки
	Отчет направляется руководителю объекта аудита
	Руководитель объекта аудита разрабатывает план мероприятий по результатам проверки
	Руководитель ВА: рассматривает план мероприятий и аргументы в пользу неприятия мер по отдельным недостаткам. В случае несогласия руководителя ВА с аргументами — решение конфликта на уровне ИО / СД
МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ	Должна быть разработана система мониторинга планов мероприятий

ПРОГРАММА ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ВА

- ▶ Непрерывный мониторинг качества внутреннего аудита
- ▶ Внутренние периодические оценки (самооценка, минимум 1 раз в год) — степень соответствия выбранным параметрам оценки
- ▶ Внешняя оценка качества (не реже 1 раза в 5 лет):
 - оценка независимым внешним экспертом
 - подтверждение внутренней оценки независимым внешним экспертом

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

по построению функции ВА

в холдингах утверждены Приказом Росимущества от 03.09.2014 №330

Выработка единых подходов к построению, управлению и координации функции внутреннего аудита в Группе.

Принцип: деятельность КА, ВА в ДЗО должна соответствовать лучшим практикам (МРпоКА, МРпоВА Росимущества)

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ (9/9)

НОРМАТИВНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФУНКЦИИ	• наличие Общегрупповой Политики по организации функции ВА в Группе (утверждает СД ГО) • принципы Общегрупповой Политики учитываются во внутренних документах ДЗО (утверждает СД ДЗО)
УПРАВЛЕНИЕ / КООРДИНАЦИЯ ФУНКЦИИ ВА	• вопросы, которые руководитель СВА не может делегировать своим сотрудникам в рамках управления / координации функции ВА в ДЗО: 1) выбор механизмов координации / управления ВА, 2) инициирование назначения / увольнения руководителя СВА ДЗО, 3) вынесение вопросов на аутсорсинг / косорсинг, 4) внешняя оценка ВА ДЗО, 5) встречи с руководителем ВА ДЗО. • внутренние аудиторы материнской организации не являются членами СД ДЗО, КА ДЗО. !!! Обязательно участвуют в работе КА ДЗО — постоянно приглашенные эксперты • важная роль горизонтальных связей: своевременное информирование профильных подразделений материнской организации при выявлении нарушений / недостатков в ДЗО, их участие в обсуждении и выработке плана мероприятий
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕРОК ДЗО	• как правило — через участие внутренних аудиторов Группы в РК ДЗО • необходимо обратить внимание на риски, связанные с эффективностью механизмов управления / координации в Группе, подготовкой консолидированной отчетности.

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ

СУР И ВК

- ▶ Ограниченная компетенция акционера при внедрении СУР / ВК: организация / ответственность СД / ИО
- ▶ Акционер оказывает помощь через методическое сопровождение

Формат Методических рекомендаций: «соответствуй или объясняй»
(будь готов объяснить несоответствие)

Обратная связь на Росимущество: проверки РК задач акционерного контроля
(чек-листы по ключевым точкам МР — около 10 позиций)