



Ростелеком
Больше возможностей

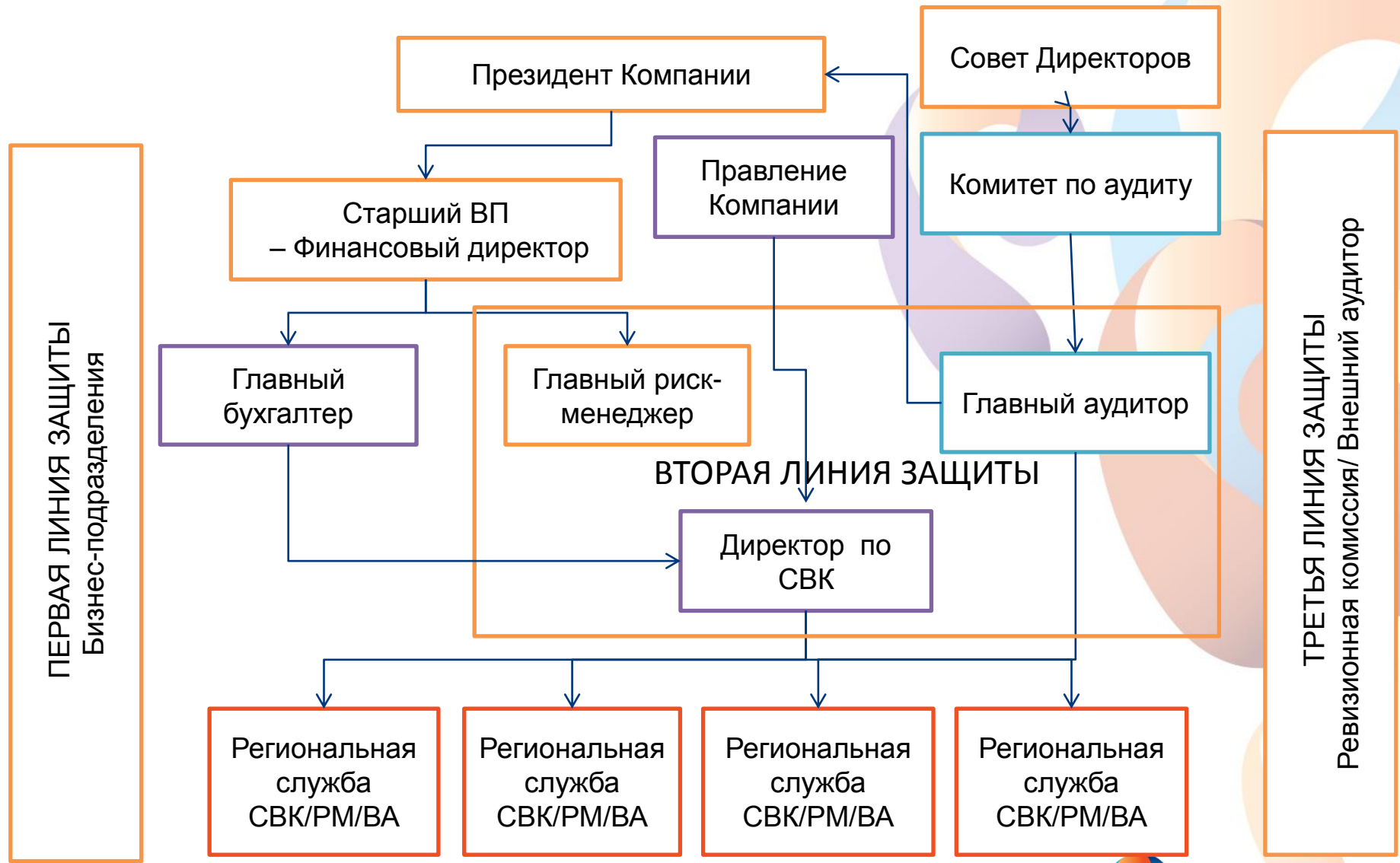
**Главный аудитор ПАО «Ростелеком»
Лернер Анна**

Взаимодействие внутреннего контроля и внутреннего аудита

Москва, февраль 2017



Организационная структура СВК



Фокус задач по совершенствованию СВК

Повышение
эффективности
БП

Контроль
выполнения КП
и влияние на
достижение
целей БП

Достоверность
финансовой
отчетности

Превентивная
функция –
быстрое
реагирование на
изменения

Унификация
процессов –
повышение
управляемости

Взаимодействие субъектов СВК

Дирекция по
внутреннему
контролю

Департамент
внутреннего аудита

Риск-менеджер

Список корпоративных рисков

Результаты оценки эффективности СУР

Результаты выборочного тестирования
элементов СВК

Предложения по включению
элементов СВК в проверку

Единая методология внедрения СВК

Роли и ответственности субъектов СВК

Дирекция по внутреннему контролю

Основная цель - Внедрение и поддержание эффективной СВК, в том числе

- Формирование единого согласованного с субъектами СВК подхода к процессу
- Поэтапного непрерывного улучшения СВК за счет
 - систематизации и регламентации значимых элементов СВК в материальных БП
 - унификации и оптимизации контрольных процедур за счет централизованного внедрения СВК.
- Организации и проведение тестирования КП для обеспечения разумной уверенности в эффективности СВК
- Подготовки и внедрения предложений по улучшению СВК по результатам тестирования

Роли и ответственности субъектов СВК

Блок внутреннего аудита

Основная цель –

Независимая объективная проверка и выработка рекомендаций, направленных на повышение эффективности деятельности Общества за счет обеспечения единого систематизированного и последовательного подхода к оценке и повышению эффективности внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления путем:

- Формирования риск-ориентированного Плана проверок
- Тестирования отдельных элементов СВК (КП/ БП) в рамках проверок ВА для обеспечения покрытия по тестированию СВК
- Информирования Дирекции по ВК о рисках/неэффективных КП по результатам проверок
- Проведения дополнительной оценки риска злоупотреблений
- Работы с обращениями на Этическую линию

Роли и ответственности субъектов СВК

Риск-менеджер

Основная цель – Развитие, мониторинг функционирования и поддержание в актуальном состоянии системы управления рисками Общества, в том числе координация и контроль деятельности риск-менеджеров в макрорегиональных филиалах Общества, а именно:

- Формирование ПУР , включая Мероприятия по минимизации рисков в рамках утвержденного Риск-аппетита
- Регулярная актуализация списка корпоративных рисков в ПУР. Формирование предложений по тестированию БВА и Дирекцией по ВК
- Предложения по улучшению элементов СВК
- Включение в повестку Комитета по рискам вопросов, связанных с СВК, по предложениям Дирекции по ВК

Приоритетные направления развития СВК

Дирекция по
внутреннему
контролю

Департамент
внутреннего аудита

Риск-менеджер

Участие в формировании матриц рисков БП с учетом декомпозиции корпоративных рисков

Актуализация методологии по обязательному включению элементов СВК

Интеграция плана проверок с целью увеличения покрытия БП

Повышение эффективности контрольной среды за счет интеграции мониторинга исполнения мероприятий по результатам проверок

Библиотека КП и рисков по БП

Цели совершенствования СВК

Цель институтов внутреннего контроля – внутренних контролеров, риск-менеджера и внутренних аудиторов – постоянное совершенствование СВК в рамках оптимизации финансово-хозяйственной деятельности Компании, за счет комплексного планирования, непрерывного и оптимального подхода к поддержанию СВК.

- **Принцип комплексности планирования** предполагает обеспечение взаимоувязанности и согласованности всех этапов планирования: от предварительного планирования до составления общего плана и программы аудита/проверок СВК.
- **Принцип непрерывности** выражается в увязке этапов планирования по срокам и по смежным хозяйствующим субъектам (структурным подразделениям, филиалам, дочерним организациям) и БП (попроцессный последовательный подход).
- **Принцип оптимальности** заключается в том, что в процессе планирования обеспечивают вариантность планирования для выбора оптимального варианта общего плана и программы аудита на основании критериев, определенных методологией с соблюдением цикла проверок и достаточного покрытия.

Приоритетные направления развития СВК

Повышение квалификация персонала , задействованного в институтах внутреннего контроля (аудиторы, контролеры СВК, сотрудники ДЗА) за счет:

- пересмотра требований к профессиональному уровню и компетенциям
- включения в профиль должности знаний и навыков оценки СВК
- проведения оценки на соответствие профессиональным компетенциям, с учетом актуализированных требований
- прохождение обучения и сдача квалификационного экзамена
- внутреннего обучения
- повышения квалификации в области консультирования менеджмента с целью предотвращения рисков.

Повышение качества и эффективности КП за счет:

- увеличения превентивных и автоматизированных контролей/ замена существующих ручных
- унификации контрольных процедур посредством централизованного внедрения СВК в типовые БП/ИС
- адаптации/актуализации существующих КП в БП к сегментно-региональной модели управления
- внедрения КП самоконтроля, которые позволят выявлять проблемы на раннем этапе.

Приоритетные направления развития СВК

Повышение эффективности процедур по снижению рисков злоупотреблений за счет

- актуализации матрицы полномочий
- инициации по ротации сотрудников

Развитие и популяризация этических принципов

- популяризация этической линии, Кодекса корпоративного поведения
- обучение по признакам /индикаторам/видам конфликта интересов/мошенничества
- создание института уполномоченных по этике в регионах

Актуализация методологии, в том числе:

- формирование интегрированного Плана проверок с увеличением покрытия рисков и КП БП
- создание единой библиотеки рисков и КП

Актуализация КПЭ для внутренних контрольных институтов, направленных на постоянное совершенствование СВК.

Инициатива по включению в систему мотивации владельцев БП КПЭ, отражающих эффективность СВК в зоне ответственности.

Приложение №1 Распределение ролей в СВК Компании

Исполнитель работ

Если не сказано иное, исполнителем работ по умолчанию является подразделение внутреннего контроля.

Исполнитель работ проводит анализ процесса, формирует Матрицу рисков и контрольных процедур и План мероприятий по устранению выявленных недостатков и несет ответственность за полное и своевременное выполнение работ по анализу процесса и подготовку документации, дизайна контрольных процедур и их недостатков для внедрения системы внутреннего контроля в отношении финансовой отчетности.

Приложение №1 Распределение ролей в СВК Компании

Владелец процесса

Руководство Общества и/или руководитель структурного подразделения Общества, которые наделены полномочиями по управлению процессом финансовой отчетности, устанавливают правила его выполнения и отвечают за результат (достижение целей) процесса. В отношении процессов финансовой отчетности, как правило, выделяется два со-владельца процесса:

- Главный бухгалтер (для процессов, рассматриваемых на уровне КЦ) / Директор соответствующего Центра учета и отчетности филиала «Многофункциональный центр обслуживания» (для процессов, осуществляемых в МРФ).
- Руководитель профильного структурного подразделения КЦ по направлению деятельности, осуществляемой в рамках процесса, несущий ответственность за достижение целей рассматриваемого процесса (для процессов, рассматриваемых на уровне КЦ)/ Директор соответствующего МРФ (для процессов, осуществляемых в Филиалах).

Вместе с тем, для некоторых процессов может быть определен только один владелец (например, процесс «Финансовое закрытие и подготовка отчетности» - владельцем будет Главный бухгалтер или Директор соответствующего Центра учета и отчетности) Владелец процесса осуществляет итоговое согласование результатов работ по анализу процессов и принимает решение относительно дальнейшего управления рисками процесса, включая устранение выявленных недостатков.

Приложение №1 Распределение ролей в СВК Компании

Участники процесса

Участниками процесса, являются все подразделения / сотрудники, которые выполняют действия и контрольные процедуры в рамках процесса финансовой отчетности и отвечают за фактическое выполнение процесса более низкого уровня/подпроцесса и достижение установленного результата перед владельцем процесса финансовой отчетности.

При этом, участниками процесса являются не только работники/подразделения, находящиеся в прямом подчинении владельца/владельцев процесса.

Например, подразделения безопасности, принимающие участие в обеспечении сохранности товарно-материальных ценностей, будут являться участниками процесса «Запасы», хотя они и не находятся в прямом подчинении владельцев этого процесса.

При выборе участников (подразделений/работников), с которыми в дальнейшем Исполнитель работ будет осуществлять взаимодействие в рамках анализа процесса, рекомендуется руководствоваться следующими критериями:

- Участник процесса владеет общей информацией по процессу в целом – имеет представление об основных участниках, информационных потоках, основных регламентирующих документах и т.д.
- Участник процесса несет ответственность за определенный этап процесса, в который входит несколько шагов, таким образом, участник владеет информацией о контрольных процедурах, выполняемых не только им, но и другими работниками. При этом, начинать взаимодействие рекомендуется с участников более высокого уровня руководства, в чью ответственность входит большее число шагов процесса, а затем, при необходимости, уточнять требуемую информацию у участников с более узким функционалом.

Участники процесса осуществляют непосредственное взаимодействие с Исполнителем работ, предоставляют по его запросу требуемую информацию и документы, а также осуществляют предварительное согласование результатов работ.

Благодарю за внимание!

**Лернер Анна
Департамент внутреннего аудита**

