

УТВЕРЖДЕНО
Советом директоров
ОАО «РусГидро»
(протокол от 30.12.2010 № 116)

ПОЛИТИКА
в области внутреннего контроля и управления рисками
ОАО «РусГидро»

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ	4
1.1. Общие положения	4
1.2. Основные термины и определения	5
2. ЦЕЛИ И НАЗНАЧЕНИЕ ПОЛИТИКИ, ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СВКиУР	8
2.1. Цели и назначение политики	8
2.2. Основные цели и задачи СВКиУР	8
3. ПРИНЦИПЫ ПОЛИТИКИ СВКиУР	8
4. МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕМУ КОНТРОЛЮ	11
4.1. Основные методы, подходы и процедуры внутреннего контроля	11
4.1.2. Основные процедуры внутреннего контроля	13
4.1.3. Подсистема контроля за раскрытием информации	14
4.2. Основные процессы внутреннего контроля	14
4.2.1. Анализ бизнес-процессов	15
4.2.2. Оценка существующих контрольных процедур	15
4.2.3. Разработка контрольных процедур	15
4.2.4. Мониторинг	17
4.3. Основные методы и подходы управления рисками	17
4.4. Основные процессы управления рисками	18
4.4.1. Определение целей	18
4.4.2. Идентификация рисков	19
4.4.3. Классификация рисков	17
4.4.4. Оценка и анализ рисков	18
4.4.5. Выбор методов управления рисками	19
4.4.6. Разработка мероприятий по управлению рисками	20
4.4.7. Мониторинг управления рисками	21
4.5. Основные процессы внутреннего аудита в рамках СВКиУР	21
4.5.1. Периодическая оценка эффективности СВКиУР	22
4.5.2. Выборочная проверка по существенному факту	23
5. ТРЕБОВАНИЯ И ОГРАНИЧЕНИЯ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ	22

6. СУБЪЕКТЫ ПОЛИТИКИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ.	23
6.1. К субъектам СВКиУР относятся.....	23
6.2. Функциональная структура и распределение полномочий между субъектами СВКиУР.....	24
6.2.1. Совет директоров Общества	24
6.2.2. Комитет по аудиту при Совете директоров.....	25
6.2.3. Правление Общества.....	25
6.2.4. Уполномоченный орган по управлению рисками при Председателе Правления	26
6.2.5. Директор по внутреннему контролю и управлению рисками	26
6.2.6. Структурные подразделения Общества, ответственные за управление рисками и внутренний контроль	27
6.2.7. Руководители структурных подразделений, филиалов Общества	28
6.2.8. Работники Общества.	29
6.3. Регламентирующие документы в области внутреннего контроля и управления рисками.	29

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

1.1. Общие положения

Настоящее Положение определяет основные принципы организации, функционирования и взаимной интеграции систем внутреннего контроля и управления рисками (далее совместно – СВКиУР, по отдельности СВК и СУР) ОАО «РусГидро» (далее – Общество).

Политика Общества в области внутреннего контроля и управления рисками базируется на рекомендациях лучших мировых практик и соответствует всем требованиям российского законодательства.

СВКиУР Общества представляет собой совокупность организационной структуры, методик и процедур, принятых руководством Общества для управления рисками и внутреннего контроля.

Управление рисками (риск-менеджмент) – это координирование деятельности в целях управления и контроля рисков Общества, процесс, направленный на обеспечение разумной гарантии достижения стратегических целей Общества, целей операционной деятельности Общества, соблюдения законодательных требований и представления достоверной отчетности.

Внутренний контроль – это процесс, направленный на обеспечение разумной гарантии достижения целей операционной деятельности Общества, соблюдения законодательных требований и представления достоверной отчетности. Цель процессов внутреннего контроля — содействовать управлению рисками организации и достижению установленных и заявленных организацией целей.

СВКиУР Общества в первую очередь направлена на обеспечение оптимального баланса между ростом стоимости Общества, его прибыльностью, иными критериями эффективности деятельности и рисками при соблюдении баланса интересов, риск-аппетита участников отношений.

Технологическая поддержка СВКиУР осуществляется с помощью автоматизированной системы внутреннего контроля и управления рисками Общества, создание и эксплуатация которой осуществляется в рамках реализации программы Корпоративной информационной системы Общества.

Настоящее Положение обязательно к применению всеми структурными подразделениями и филиалами Общества и в отношениях между организациями в составе Группы. Положения дочерних (далее - ДЗО) и зависимых обществ (далее - ВЗО) в составе Группы вводятся в действие посредством корпоративных процедур собственного органа управления.

Изменения и дополнения в настоящее Положение вносятся по мере необходимости при актуализации контекста управления рисками Общества (целевых ориентиров, трансформации организационно-функциональной структуры и/или иных изменений условий функционирования Общества).

С предложением о внесении изменений в настоящую Политику может выступать Директор по внутреннему контролю и управлению рисками, Председатель Правления Общества, Правление или Совет Директоров Общества, Комитет по аудиту при Совете директоров Общества. Ответственным за организацию рассмотрения предложений и инициирование внесения изменений является Председатель Правления Общества.

Изменения подлежат рассмотрению и утверждению в соответствии с порядком, определяемым локальными нормативными актами Общества.

1.2. Основные термины и определения

Риск – это эффект, оказываемый неопределённостью на цели Общества, где *Цели* могут содержать различные аспекты (финансовые, безопасность, влияние на окружающую среду и другие) и различные уровни (стратегические, организационные, проектные, процессные и другие); *Неопределённость* – это частичный или полный дефицит информации, связанный с пониманием или знанием событий, их последствий и степени возможности их наступления. Риск может быть описан событиями, их последствиями, степенью возможности их наступления и их комбинациями.

Риск-аппетит – уровень и вид риска, которые считаются допустимыми для Общества, связан с целями Общества и представляет собой приемлемый уровень возможности отклонения от поставленной цели, целевого показателя (контрольного показателя, КПЭ).

Приемлемый для акционеров уровень риска (риск-аппетит) – степень совокупного риска, который Общество в целом считает для себя приемлемым в процессе создания стоимости, достижения своих целей или реализации стратегического видения.

Риск-аппетит оценивается на этапах оценки стратегических альтернатив, принятия инвестиционных инициатив, установки стратегических и текущих целей, при разработке механизмов оценки и управления рисками и не может быть превышен без предварительного рассмотрения этого риска Советом директоров Общества и получения соответствующего согласия.

Владелец риска – работник Общества, который в силу своих полномочий и должностных обязанностей имеет компетенции и должен управлять

данным риском, обеспечивая достижение утвержденных целевых показателей своей деятельности и функциональных задач, несет персональную ответственность за управление выявленным риском.

Система управления рисками (СУР) - набор компонентов, которые предоставляют средства и организационные механизмы для разработки, внедрения, мониторинга, анализа и постоянного улучшения управления рисками Общества. Средства включают политику, цели, полномочия и ответственность по управлению рисками. Организационные мероприятия включают в себя планы, связи, ответственности, ресурсы, процессы деятельности. Система управления рисками встроена в рамки общей организации стратегического и оперативного политики и практики **Общества и Группы.**

Система внутреннего контроля (СВК) – совокупность взаимодействующих между собой органов управления и структурных подразделений Общества, осуществляющих внутренний контроль его деятельности в соответствии с принятыми внутренними документами (методиками, регламентами, процедурами).

СВКиУР - совокупность элементов, включая организационную структуру, процедуры, функции, ответственность и работников, внутреннего контроля и управления рисками Общества.

Стратегические риски – угрозы и возможности, возникающие на уровне принятия стратегических решений, связанные с реализацией стратегии Общества.

Структурная единица – структурное подразделение, филиал Общества или ДЗО.

Структурное подразделение – подразделение утвержденной организационной структуры Исполнительного аппарата Общества.

Подразделение по управлению рисками – структурное подразделение, в компетенцию которого входят функции по организации процесса управления рисками в Обществе.

Подразделение внутреннего контроля – структурное подразделение, в компетенцию которого входят функции по организации и совершенствованию систем внутреннего контроля в Обществе.

Толерантность к рискам – максимальный объем потерь, не оказывающий существенного материального воздействия на бизнес Общества и/или его КПЭ.

Уполномоченный орган по управлению рисками при Председателе Правления – коллективный управляющий орган Общества, на который решением Председателя Правления Общества возложены функции и

полномочия по управлению рисками. До принятия Председателем Правления специального решения о создании такого органа, его функции исполняет Правление Общества.

Филиал – обособленное подразделение Общества, расположенное вне места нахождения Общества, осуществляющее все или часть функций Общества, в том числе функции представительства.

2. ЦЕЛИ И НАЗНАЧЕНИЕ ПОЛИТИКИ, ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СВКиУР

2.1. Цели и назначение Политики

Основной целью Политики в области внутреннего контроля и управления рисками является определение обязательных к соблюдению принципов СВКиУР Общества и формирование единого подхода к осуществлению процессов внутреннего контроля и управления рисками в Обществе.

Настоящее Положение предназначено для представления информации об основных принципах системы внутреннего контроля и управления рисками Общества заинтересованным сторонам: акционерам, аудиторам, портфельным и стратегическим инвесторам, финансовым и инвестиционным аналитикам и др.).

2.2. Основные цели и задачи СВКиУР

Основными целями СВКиУР Общества являются:

- Предоставление руководству и Совету Директоров разумной гарантии достижения стратегических целей Общества;
- Сохранение и эффективное использование ресурсов и потенциала Общества, обеспечение непрерывности деятельности Общества;
- Снижение числа непредвиденных событий и убытков в хозяйственной деятельности Общества;
- Своевременная адаптация Общества к изменениям во внутренней и внешней среде;
- Обеспечение эффективного функционирования Общества, его устойчивости и перспектив развития;
- Обеспечение степени соответствия Общества требованиям нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность Общества.

Для достижения данных целей СВКиУР Общества решает следующие ключевые задачи:

- Идентификация всех рисков Общества;
- Анализ, оценка (измерение) идентифицированных рисков;
- Качественное информационное, методологическое и аналитическое обеспечение процесса принятия решений по выбору мер управления рисками, решений по структуре портфеля активов и обязательств Общества;
- Своевременное разрешение конфликтов интересов, возникающих в процессе деятельности Общества;
- Принятие обоснованных решений по страхованию рисков Общества;

- Создание резервов, обеспечивающих непрерывность деятельности Общества;
- Контроль лимитов и иные формы контроля соответствия рисков Общества уровню риск-аппетита (толерантности);
- Раскрытие информации о рисках;
- Обеспечение внутреннего контроля:
 - надёжности, полноты и достоверности финансовой и операционной информации;
 - эффективности деятельности и достижения поставленных целей;
 - защищённости активов;
 - соответствия действий и решений Общества требованиям законов, нормативных актов и условиям контрактов.
 - распределением полномочий и функций между структурными единицами Общества, исключением их дублирования и полнотой распределения;
- Контроль процедур раскрытия существенной информации о деятельности Общества внешним пользователям по следующим критериям:
 - обеспечение достоверности раскрываемой информации на всех этапах ее сбора и обработки;
 - соблюдение регламентов раскрытия информации.
- Управление информационными рисками и совершенствование системы ИТ-контролей осуществляется Обществом при участии СВКиУР в рамках политики о корпоративной информационной системе и в соответствии с отдельным локальным нормативным актом Общества.

3. ПРИНЦИПЫ ПОЛИТИКИ СВКиУР

Политика Общества в области внутреннего контроля и управления рисками основывается на следующих ключевых принципах:

- **Создание и защита стоимости бизнеса Общества:** СВКиУР способствует достижению целей и улучшению производительности, обеспечению здоровья и безопасности человека, безопасности всех видов деятельности Общества, соблюдению правовых и нормативных требований, охране окружающей среды, повышению качества продукции, эффективности операций, управления и репутации.
- **Непрерывность:** СВКиУР Общества функционирует на постоянной основе;

- **Интеграция:** СВКиУР является неотъемлемой частью системы корпоративного управления в Обществе и используется при разработке и формировании стратегии;
- **Комплексность:** СВКиУР охватывает все направления деятельности Общества и все виды возникающих в их рамках рисков. Контрольные процедуры существуют во всех бизнес-процессах Общества на всех уровнях управления;
- **Единство методологической базы:** процессы в СВКиУР реализуются на основе единых подходов и стандартов для всех структурных единиц Общества;
- **Приоритетность:** Общество принимает необходимые меры в первую очередь в отношении критических для деятельности Общества рисков.
- **Раскрытие информации:** СВКиУР обеспечивает контроль за процедурами раскрытия информации о деятельности Общества для внешних пользователей;
- **Функциональность:** распределение адресной ответственности по управлению рисками разных направлений деятельности Общества осуществляется в соответствии с разделением функциональных обязанностей в Обществе;
- **Разделение обязанностей:** функции между сотрудниками и структурными единицами Общества распределяются таким образом, чтобы за одним работником или структурным подразделением не были одновременно закреплены обязанности по реализации функций и обязанности по контролю за их выполнением
- **Оптимальность:** объем и сложность процедур внутреннего контроля и мер по управлению рисками, применяемых в Обществе, являются необходимыми и достаточными для выполнения задач и достижения целей функционирования СВКиУР;
- **Сбалансированность:** все контрольные функции и функции по управлению рисками структурной единицы или сотрудника Общества, обеспечены средствами и полномочиями для их выполнения;
- **Четкая регламентация:** все операции проводятся в соответствии с порядком их осуществления, установленным локальными нормативными документами Общества;
- **Своевременность сообщения:** информация о выявленных рисках и невыполнении контрольных функций должна своевременно предоставляться лицам, уполномоченным принимать соответствующие решения;

- **Разрешение и одобрение:** в Обществе все финансово-хозяйственные операции должны быть формально одобрены или разрешены ответственными лицами в пределах их полномочий;
- **Транспарентность (прозрачность):** надлежащее и своевременное участие заинтересованных сторон и, в частности, лиц, принимающих решения на всех уровнях Общества, гарантирует, что СВКиУР остается актуальным и своевременным. В процессах должны быть представлены заинтересованные стороны так, чтобы их мнение учитывалось при определении критериев риска;
- **Использование наилучшей имеющейся информации:** СВКиУР основывается на информации источников, таких как исторические данные, опыт, обратная связь заинтересованных лиц, наблюдения, прогнозы и экспертные оценки. Тем не менее, принимающие решение органы должны информировать друг друга о том, следует ли принимать во внимание, какие-либо ограничения данных, используется ли моделирование и возможно ли возникновение расхождения мнений между экспертами.
- **Адаптивность:** СВКиУР Общества регулярно совершенствуется для выявления всех возможных рисков деятельности и максимально эффективного применения методов контроля и управления рисками.

4. МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕМУ КОНТРОЛЮ

4.1. Основные методы, подходы и процедуры внутреннего контроля

В Обществе применяется следующий комплекс методов и подходов внутреннего контроля:

Адекватное разделение обязанностей в Обществе осуществляется путем распределения обязанностей между работниками на уровне должностных инструкций и регламентов взаимодействия, а также путем осуществления двойного контроля за проведением существенных хозяйственных операций. В Обществе с целью снижения риска ошибки или мошенничества не допускается совмещение одним лицом функций по санкционированию, исполнению и контролю за совершением хозяйственных операций. Принципы разделения полномочий и ответственности между структурными единицами на каждом уровне управления (по вертикали) и внутри каждого уровня управления (по горизонтали) регулируются локальными нормативными актами Общества, графиками документооборота и регламентами взаимодействия структурных единиц.

Система подтверждения полномочий, принятая в Обществе, позволяет четко ограничить пределы, в рамках которых действуют работники при выполнении своих обязанностей, и включает в себя внутренние документы:

- Регламентирующие порядок принятия решения по конкретным направлениям деятельности, где определен круг лиц, ответственных за принятие таких решений и обозначены границы их полномочий;
- Определяющие круг лиц, имеющих право подписи первичных документов (где в обязательном порядке указаны должность, фамилия, имя, отчество и уровень компетенции (тип или виды операций, по которым данное должностное лицо имеет право принятия решений));
- Описывающие графики прохождения документов при осуществлении процедур согласования (визирования), санкционирования, наложения резолюций, и утверждения документов руководством при принятии решений;
- Устанавливающие систему паролей, дающие возможность ответственным лицам получать доступ к активам, документам и информации, содержащейся в информационных системах.

Документирование и системные учетные записи, которые формируются в информационных системах, являются базовыми формами документального контроля в Обществе. Все хозяйственные операции оформляются первичными документами, которые принимаются к учету при условии, если они составлены по унифицированным формам первичной документации или по формам, разработанным Обществом и содержащимся в локальных нормативных актах.

Физические способы контроля и охраны активов, документов, данных в информационных системах, применяемые в Обществе, направленные на ограничение несанкционированного доступа к имуществу Общества. Внутренние документы Общества определяют круг лиц, ответственных за сохранность и перемещение активов, с которыми в установленном законодательством порядке заключаются письменные договоры о материальной ответственности.

Информация о хозяйственной деятельности Общества хранится на бумажных и (или) электронных носителях, хранение которых осуществляется в соответствии с локальными нормативными документами Общества. Право непосредственного доступа к информации о хозяйственной деятельности Общества имеют:

- работники Общества, в случае, если в их служебные обязанности входят обязанности по ее составлению, обработке, распространению, накоплению, хранению, использованию и передаче заинтересованным лицам;

- должностные лица Общества, если в их должностные обязанности входит ее использование, а также согласование, заверение и утверждение документов, содержащих данную информацию.

Отнесение информации о хозяйственной деятельности Общества к конфиденциальной, а также ответственность работников Общества за ее разглашение устанавливается законодательством Российской Федерации и внутренними документами Общества (приказами, распоряжениями и др.).

В соответствии с требованиями законодательства в Обществе проводятся инвентаризации имущества и обязательств, порядок проведения которых изложен в локальных нормативных актах Общества.

Независимые проверки осуществляются работниками Подразделений внутреннего контроля и ревизионной комиссией на основании разработанных и утвержденных планов проведения проверок.

4.1.2. Основные процедуры внутреннего контроля

Согласование документа – процедура, в ходе которой контролирующий субъект в рамках своей компетенции проверяет и подтверждает достоверность, полноту и непротиворечивость информации, содержащейся в документе, правильность его оформления и соответствие локальным нормативным документам, а также наличие необходимых приложений и сопроводительных документов.

Утверждение документа – процедура, в ходе которой уполномоченное лицо или орган вводит документ в действие.

Сверка данных – производится для проверки целостности и непротиворечивости информации, полученной из разных источников, что позволяет на ранних стадиях подготовки выявить возможные ошибки ввода и обработки информации до составления отчетности.

Мониторинг ключевых показателей деятельности – анализ соответствия фактических бюджетных показателей с плановыми. Проводится с целью выявления тенденций, не характерных для деятельности Общества. Значительные отклонения являются основанием инициирования процедуры дополнительной проверки для выявления ошибок, либо анализа необходимости раскрытия причин произошедших отклонений.

Наблюдение за соблюдением регламентов раскрытия информации - выявление отклонений в маршрутах и графиках движения отчетных документов с целью проведения соответствующих корректирующих действий для приведения процесса раскрытия информации в соответствие установленному порядку. Осуществляется уполномоченными контрольными органами и должностными лицами Общества .

Разделение прав доступа – использование программных и физических средств контроля за информацией, предоставляемой работникам Общества в контексте разделения обязанностей.

Автоматизированные процедуры ввода и преобразования информации – шаблоны и фильтры ввода данных в электронных формах отчетности, процедуры автоматического расчета, встроенные в программы обработки данных, процедуры создания отчетных форм.

4.1.3. Подсистема контроля за раскрытием информации

Подсистема контроля за раскрытием информации (далее - ПКРИ) является составной частью системы внутреннего контроля (СВК) Общества и решает задачи внутреннего контроля в области раскрытия финансовой и другой существенной информации, предоставляемой в публичной отчетности Общества.

ПКРИ объединяет комплекс структурных единиц, локальных нормативных актов и распорядительных документов, единых правил и процедур, регламентирующих состав информации, порядок ее сбора, обработки и представления с целью обеспечения раскрытия в отчетах для внешних пользователей полной и достоверной информации об Обществе и его финансовом положении. Процедуры сбора и обработки информации, включенные в ПКРИ, являются частью системы документооборота Общества. Сбор и обработка информации в ПКРИ осуществляется на основании регламентов формирования соответствующих отчетных документов.

4.2. Основные процессы внутреннего контроля

4.2.1. Анализ бизнес-процессов

Анализ бизнес-процессов Общества проводится под руководством Подразделения внутреннего контроля с целью определения ключевых точек контроля и средств контроля, оценки их адекватности.

Анализ бизнес-процессов осуществляется по принципу процессных цепочек, отображающих последовательность выполнения функций в рамках бизнес-процесса, связи между событиями и функциями в рамках бизнес-процесса.

4.2.2. Оценка существующих контрольных процедур

В результате анализа бизнес-процессов Подразделением внутреннего контроля производится оценка существующих контрольных процедур, а также выявляются недостающие контрольные процедуры, отсутствие которых приводит к возникновению рискованных событий.

Оценка эффективности контрольных процедур проводится на предмет обеспечения разумной гарантии достижения соответствующих целей изучаемого бизнес-процесса.

Формируется перечень отсутствующих контрольных процедур, а также контрольных процедур, требующих доработки или переработки, с целью исключения в дальнейшем возможности возникновения рисков событий, которые могут привести к нештатным (нерегламентированным) ситуациям.

4.2.3. Разработка контрольных процедур

Разработка контрольных процедур осуществляется под руководством Подразделения внутреннего контроля путем формирования комплекса мероприятий, направленных на снижение вероятности наступления риска и снижение влияния негативных последствий от них.

Конкретные мероприятия (финансовые, маркетинговые, юридические, организационные) по минимизации или устранению риска разрабатываются на основании существующих в Обществе стандартных контрольных процедур, а также с учетом причин возникновения и последствий от риска.

4.2.4. Мониторинг

Мониторинг системы внутреннего контроля представляет собой механизм осуществления систематических наблюдений за состоянием контрольных процедур Общества, их изменением, применением и эффективностью, в целях своевременного выявления негативных тенденций, анализа по результатам наблюдений и подготовке данных для принятия управленческих решений в области внутреннего контроля. Мониторинг осуществляется подразделением внутреннего контроля.

Основным методом, используемым при мониторинге выполнения контрольных процедур, является мониторинг по срокам, то есть определение контрольных точек по разработке, согласованию, утверждению, введению в действие.

4.3. Основные методы и подходы управления рисками

В Обществе применяется следующий комплекс методов и подходов управления рисками:

Управление рисками является неотъемлемой частью всех организационных процессов: риск-менеджмент не обособлен отдельно от основных видов деятельности и процессов организации. Управление рисками является частью обязанностей руководства и неотъемлемой

частью всех организационных процессов, в том числе стратегического планирования, всех проектов и процессами управления изменениями.

Управление рисками является частью процесса принятия решений. Управление рисками помогает лицам, принимающим решения, сделать осознанный выбор, определить приоритетность действий и выделить среди альтернативных вариантов оптимальные действия.

Управления рисками способствует постоянному улучшению организации. Общество должно разрабатывать и осуществлять стратегии для улучшения их зрелости управления рисками наряду со всеми другими аспектами их организации.

В Обществе разрабатывается единый корпоративный Глоссарий в области управления рисками.

Общество стремится к созданию риск-ориентированной корпоративной культуры. Каждый работник понимает риски и возможности, с которыми сталкивается бизнес Общества, приоритетность вопросов культуры риск-менеджмента, активно вовлечен в процесс выявления и оценки рисков, ориентируется в выборе эффективных методов реагирования на риски.

Высший менеджмент обеспечивает приоритет управления рисками, распространение в Обществе и Группе знаний и навыков в области риск-менеджмента, способствует обучению основам риск-менеджмента и утверждению корпоративной культуры «управления с учетом рисков».

Обучение работников Общества проводится на постоянной основе с целью передачи знаний и опыта новым работникам, отслеживания тенденций в мировой практике управления рисками, обновления знаний работников и руководителей всех структурных единиц в области управления рисками.

Работники знают нормативные документы по управлению рисками, знают свою роль в процессе риск-менеджмента, уровень своих полномочий и ответственности.

Менеджмент Общества обеспечивает возможность эффективного обмена информацией и внедрения коммуникативных норм в рамках корпоративного риск-менеджмента.

4.4. Основные процессы управления рисками

4.4.1. Определение целей

Управление рисками основывается на системе четких, ясных и измеримых стратегических и операционных целей Общества формулируемых акционерами и высшим менеджментом.

Общие цели устанавливаются на стратегическом уровне, на их основе менеджментом устанавливаются более конкретные – тактические цели и задачи более низкого уровня:

При выявлении рисков СУР тестирует угрозу для достижения формализованных целей и задач.

4.4.2. Идентификация рисков

Идентификация рисков предусматривает выявление, описание и документальное оформление рисков, способных повлиять на деятельность Общества и формирование реестра рисков Общества. Реестр рисков должен обновляться на регулярной основе. Идентификация рисков осуществляется сотрудниками структурных единиц Общества. Сбор, обработка, анализ, систематизация полученной информации по выявленным рискам, а также формирование реестра рисков производится Подразделением по управлению рисками.

Результатом идентификации рисков является реестр рисков Общества, который сводит воедино всю полученную о рисках информацию. Приоритизированный Реестр рисков утверждается Правлением Общества.

4.4.3. Классификация рисков

Основная классификация рисков реестра осуществляется в целях надлежащей адресации рисков на нужный уровень принятия решений (в соответствии с их приоритетностью) и в целях надлежащего закрепления ответственности за риск в соответствии с функциональной компетентностью владельца риска. Одна и та же ситуация неопределённости может содержать различные риски для различных владельцев риска.

При разработке собственного классификатора рисков Общество в том числе учитывает следующие виды классификации рисков:

По природе возникновения:

- **Рыночные риски** – риски, связанные с неопределенностью рыночной конъюнктуры (цен и объёмов на рынке электрической энергии (мощности), других ценовых параметров (цен, валютных курсов, процентных ставок, индексов и т.д.).
- **Кредитные риски** – риски невыполнения обязательств контрагентами.
- **Операционные риски** – риски неоптимальности или сбоя бизнес-процессов, систем, персонала, а также вызванные внешними событиями.
- **Стратегические риски** – определяются в соответствии с Реестром стратегических рисков Общества и могут включать риски любого источника возникновения.

По категории целей Общества, которые затрагивает риск:

- **Стратегические цели** – цели высокого уровня, соотнесенные с миссией Общества;
- **Операционные цели** – эффективное и результативное использование ресурсов;
- **Цели в области подготовки отчетности** – достоверность и полнота отчетности;
- **Цели в области соблюдения законодательства** – соблюдение применимых законодательных и нормативных актов.

Количество групп классификации рисков по природе возникновения, если такая необходимость диктуется характером выявленных рисков.

Классификатор рисков разрабатывается в рамках процесса идентификации и приоритизации рисков Подразделением по управлению рисками.

4.4.4. Оценка и анализ рисков

Методы оценки рисков

Процесс оценки рисков организуется Подразделением по управлению рисками с привлечением сотрудников структурных подразделений Общества.

В зависимости от качества имеющейся информации о рисках может производиться одним из следующих способов:

- качественная (экспертная) оценка на основании имеющегося опыта;
- количественная оценка с использованием современных методов оценки возможных потерь, основанные на статистике, инженерных расчетах и финансовой математике.

Определение уровня толерантности к рискам

Уровень толерантности к риску используется при проведении приоритизации рисков, выявлении критических рисков для деятельности Общества. Процесс определения толерантности включает в себя рассмотрение множества факторов, в том числе показателей финансового состояния Общества и значений уровня восприятия риска руководством.

Определение уровня корпоративной толерантности проводится не реже 1 раза в год одновременно с процедурой плановой актуализации реестра рисков Общества. Подразделение по управлению рисками выносит на рассмотрение и утверждение Уполномоченного органа при Председателе Правления предложения по уровням толерантности Общества в виде лимитов и иных ограничений допустимых рисков.

Приоритизация рисков

Все риски, описанные в реестре, должны быть ранжированы (приоритизированы) по степени их влияния на достижение стратегических целей Общества на основании полученных оценок с целью определения критических для Общества рисков. Процесс приоритизации рисков организуется Подразделением по управлению рисками, приоритизация рисков производится Уполномоченным органом по управлению рисками при Председателе Правления.

Риски, признанные критическими по результатам приоритизации, подлежат дальнейшему анализу Уполномоченным органом по управлению рисками при Председателе Правления и Правлением Общества. Некритические риски управляются в рамках должностных обязанностей каждого работника Общества, имеющаяся по ним информация используется в следующем цикле управления при идентификации рисков.

Владельцы рисков

Для рисков, которые в процессе приоритизации были оценены как критические, определяются владельцы рисков, ответственные за разработку и реализацию мероприятий по управлению рисками. Подразделение по управлению рисками формирует предложение по определению владельцев критических рисков, исходя из сущности каждого риска, факторов его возникновения, характера возможного ущерба и возможных мер управления им. Список владельцев критических рисков согласовывается с владельцами рисков, Уполномоченным органом по управлению рисками при Председателе Правления и утверждается Правлением.

4.4.5. Выбор методов управления рисками

Общество применяет следующие методы управления рисками:

- Принятие риска;
- Избежание риска;
- Передача риска;
- Контроль/снижение риска.

Принятие риска

Риск принимается, если все доступные способы его снижения не являются экономически целесообразными по сравнению с ущербом, который может нанести реализация риска. Руководители осведомлены о наличии данного риска и его характеристиках и осознанно не предпринимают каких-либо мер по воздействию на риск.

Избежание риска

Избежание риска реализуется путем прекращения определенного вида деятельности (отказ от проекта, уход с определенного рынка). Одним из способов избежания рисков является изменение стратегических задач или операционного процесса.

Передача риска

Решение о передаче риска зависит от характера деятельности, важности связанной с риском операции и ее финансовой значимости. Стандартные механизмы передачи рисков включают: страхование, передачу рисков партнерам в рамках создания совместного предприятия или объединения, аутсорсинг, диверсификацию деятельности Общества и хеджирование.

Контроль/снижение риска

Контроль/снижение риска достигается с помощью:

- организации системы отчетности, формализации процессов;
- проведения обучающих программ, вовлечения работников Общества в СВКиУР и разработки системы вознаграждения;
- разработки методик и процедур внутреннего контроля и управления рисками;
- разработки планов по обеспечению непрерывности бизнеса, преодолению кризиса, готовности к стихийным бедствиям, безопасности в процессе работы и в опасных ситуациях;
- проведения аудита (например, контроль показателей эффективности, отчеты об инцидентах, осмотры предприятий, сравнение с критериями эффективности международной практики, инспектирование).

Факторы, которые необходимо учитывать при выборе метода управления рисками:

- соотнесение с корпоративными целями;
- затраты/выгоды от принятого решения;
- наличие необходимых ресурсов;
- соответствие нормативным (регуляторным) документам.

4.4.6. Разработка мероприятий по управлению рисками

Разработка планов мероприятий по управлению критическими рисками направлена на снижение ущерба и/или вероятности рисков. Мероприятия должны отвечать принципу корпоративной социальной ответственности и экономической целесообразности – стоимость внедряемых мероприятий не должна превышать ожидаемое снижение ущерба от реализации риска либо приводить к ощутимому социальному эффекту. Планы мероприятий разрабатываются владельцами рисков и содержат четкое определение круга задач, ответственных и сроки исполнения.

Подразделение по управлению рисками консолидирует разработанные планы мероприятий для последующего утверждения Правлением Общества.

При разработке мероприятий по управлению критическими рисками применяется портфельный подход, то есть учитываются взаимосвязи рисков. В рамках консолидации планов мероприятий производится анализ воздействия каждого из предлагаемых мероприятий на другие риски. Организация взаимодействия владельцев рисков, необходимая для оптимизации планов мероприятий, осуществляется Подразделением по управлению рисками.

4.4.7. Мониторинг управления рисками

Мониторинг управления рисками – контроль динамики изменения характеристик рисков и эффективности реализации мероприятий по управлению рисками. Мониторинг позволяет отслеживать статус риска, определять, достигнут ли желаемый результат от внедрения тех или иных мер в области управления рисками, собрана ли достаточная информация для принятия решений по управлению рисками и была ли эта информация использована для снижения степени риска в Обществе.

Мониторинг осуществляется Подразделением по управлению рисками путем сбора информации по динамике критических рисков и осуществлению планов внедрения мероприятий по их управлению, поступающей от владельцев рисков. По результатам мониторинга Подразделение по управлению рисками отчитывается перед Правлением Общества.

По результатам мониторинга могут быть откорректированы реализуемые мероприятия или разработаны дополнительные.

4.5. Основные процессы внутреннего аудита в рамках СВКиУР

4.5.1. Периодическая оценка эффективности СВКиУР

Целью проведения периодической оценки эффективности СВКиУР является определение надежности системы внутреннего контроля и вероятности достижения цели контрольных процедур, с помощью которых владельцы рисков могут эффективно управлять ими.

Планом-графиком контрольных мероприятий внутреннего аудита, утвержденным Комитетом по аудиту при совете директоров, предусмотрен контроль мероприятий по управлению рисками в ходе проведения проверок.

4.5.2. Выборочная проверка по существенному факту

Выборочная проверка проводится по инициативе Совета директоров по факту наступления риска и направлена на исследование причин его возникновения, связанных с неэффективностью функционирования СВКиУР.

5. ТРЕБОВАНИЯ И ОГРАНИЧЕНИЯ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

К решениям в области внутреннего контроля и управления рисками Общества предъявляются следующие основные требования:

- принятие решений в области внутреннего контроля и управления рисками осуществляется в соответствии с порядком, регламентированным настоящим Положением.
- принятие и реализация решений в области внутреннего контроля и управления рисками осуществляется в соответствии с распределением полномочий и ответственности, регламентированным настоящим Положением.

Деятельность Общества в области СВКиУР ограничивается:

- Деятельностью Общества по другим основным функциональным направлениям (стратегическое управление, корпоративное управление и пр.).
- Кругом задач и требований, предъявляемых акционерами и высшим менеджментом Общества к системам внутреннего контроля и управления рисками.
- Внешней средой, в которой действует Общество (геополитический аспект, политический аспект, экологический аспект, экономический аспект, законодательный аспект).
- Достаточностью условий и механизмов для эффективного информационного обмена (корпоративная информационная система).

Ограничения политики Общества в области внутреннего контроля и управления рисками:

- Должностные лица Общества принимают решения по внутреннему контролю и управлению рисками только в пределах полномочий и ответственности, закрепленных в их должностных инструкциях и локальных нормативных актах Общества
- Ограничения на объем допустимого риска в рамках функционирования СВКиУР устанавливаются в соответствующих стандартах деятельности Общества.

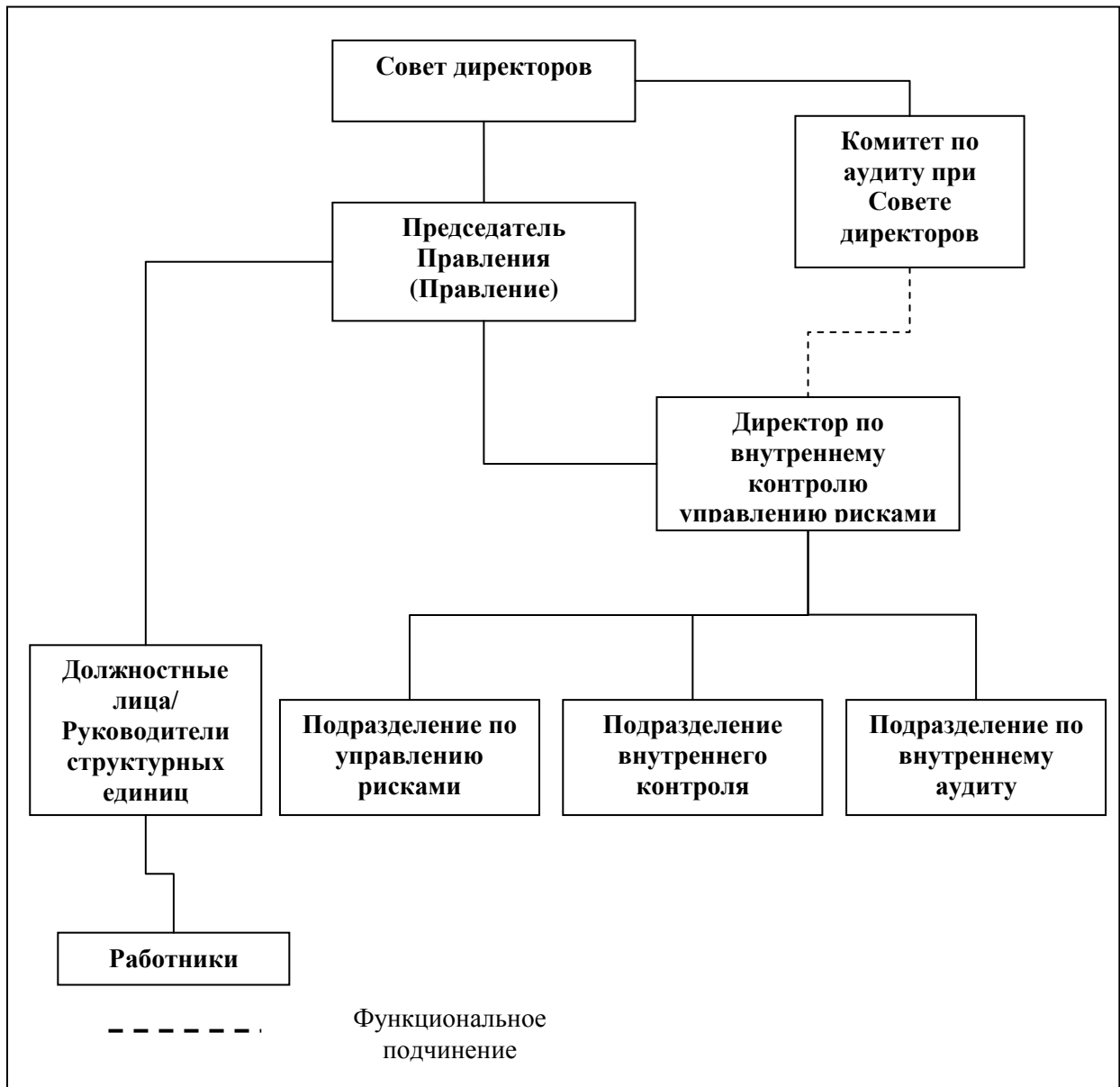
6. СУБЪЕКТЫ ПОЛИТИКИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

6.1. К субъектам СВКиУР относятся:

- Совет директоров Общества,
- Комитет по аудиту при Совете Директоров Общества,
- Правление Общества,
- Уполномоченный орган по управлению рисками при Председателе Правления
- Директор по внутреннему контролю и управлению рисками
- Подразделение по управлению рисками,
- Подразделение внутреннего контроля,
- Подразделение по внутреннему аудиту,
- Должностные лица/Руководители структурных единиц Общества,
- Работники Общества, Рис1.

Рис. 1

Структура Системы внутреннего контроля и управления рисками в Обществе.



6.2. Функциональная структура и распределение полномочий между субъектами СВКиУР

6.2.1. Совет директоров Общества

Функции Совета директоров Общества в СВКиУР:

- Осуществление контроля создания СВКиУР Общества, установление требований к организации работы системы;
- утверждение корпоративных стандартов (Политики и изменений к ней) в области внутреннего контроля и управления рисками;
- определение стратегии Общества в области управления рисками
- принятие решения об эффективности функционирования СВКиУР.
- организация и контроль деятельности Комитета по аудиту.
-

6.2.2. Комитет по аудиту при Совете Директоров Общества

Комитет по аудиту при Совете Директоров выполняет следующие функции в рамках СВКиУР:

- контроль функционирования СВКиУР Общества и подготовка решений Совета Директоров Общества об эффективности функционирования СВКиУР;
- выявление существенных недостатков в процедурах внутреннего контроля и управления рисками, инициирование процесса их устранения;
- разработка рекомендаций Совета директоров по совершенствованию СВКиУР, процедур составления отчетности Общества и раскрытия информации;
- утверждение разделов по рискам и СВКиУР в составе годового отчета Общества;
- обеспечение функционирования и управление процедурами раскрытия информации о деятельности Общества;
- обеспечение информированности высших должностных лиц о существенных фактах, которые могут повлиять на раскрытие информации;
- рекомендации высшим должностным лицам о том, каким образом информация о существенных фактах должна быть раскрыта в документации, представляемой внешним пользователям;
- определение достоверности и полноты предварительного публичного отчета, содержащего раскрываемую информацию.

6.2.3. Правление Общества

Функции Правления Общества в рамках СВКиУР:

- Осуществление контроля создания и функционированием СВКиУР Общества, установление и контроль соблюдения требований к организации работы системы;
- формирование корпоративных стандартов (Политики) в области внутреннего контроля и управления рисками Общества;
- формирование Стратегии Общества в области управления рисками;
- утверждение локальных нормативных актов по внутреннему контролю и управлению рисками;
- мониторинг общей картины подверженности Общества основным (существенным) рискам;
- установление требований к формату и полноте информации о рисках Общества;

- утверждение приоритизированного реестра рисков, а также владельцев критических рисков;
- утверждение планов мероприятий по управлению критическими рисками;
- обеспечение достижения ключевых показателей эффективности СВКиУР путем введения в корпоративную систему финансовой мотивации за достижение целей СВКиУР.

6.2.4. Уполномоченный орган по управлению рисками при Председателе Правления

Уполномоченный орган по управлению рисками при Председателе Правления Общества формируется из членов Правления Общества, ключевых специалистов по рискам и выполняет следующие функции в рамках СВКиУР:

- утверждение уровней толерантности к рискам и шкал оценки рисков;
- приоритизация рисков Общества;
- формирование планов мероприятий по управлению критическими рисками;
- определение владельцев критических рисков;
- контроль реализации плана мероприятий по управлению критическими рисками Общества;
- анализ отчетности по управлению рисками;
- утверждение ежегодной отчетности Правлению о реализации мероприятий по управлению рисками в Обществе;
- определение состава и характера информации, раскрываемой заинтересованным сторонам в части управления рисками.

6.2.5. Директор по внутреннему контролю и управлению рисками

Функции Директора по внутреннему контролю и управлению рисками в СВКиУР:

- организация и управление процессами управления рисками, внутреннего контроля и аудита;
- координация деятельности Уполномоченного органа по управлению рисками при Председателе Правления Общества, Подразделения по управлению рисками, Подразделения внутреннего контроля с другими руководящими органами, структурными единицами и функциональными направлениями Общества;
- организация разработки, обеспечение согласования стандартов в области управления рисками, внутреннего контроля и аудита;
- обеспечение соответствия СВКиУР лучшей мировой практике;

- формирование направлений и планов развития и совершенствования СВКиУР Общества;
- Определение объектов и объема аудита, а также принятие решений о частоте и очередности проведения проверок Общества и его ДЗО.
- организация и обеспечение формирования отчетности Правлению и Комитету по аудиту при Совете Директоров о реализации мероприятий в области СВКиУР в Обществе;
- утверждение программы обучения руководства и работников Общества в области управления рисками и внутреннего контроля.

6.2.6. Структурные подразделения Общества, ответственные за управление рисками и внутренний контроль

Подразделение по управлению рисками

- внесение изменений в локальные нормативные акты Общества, предусматривающих процедуры и механизмы по управлению рисками;
- предоставление информации о критических рисках и затратах на их управление при формировании стратегии и бюджета Общества;
- анализ внешних источников информации, касающейся деятельности Общества, заинтересованных сторон Общества и отрасли в целом с целью выявления изменений в бизнес-окружении Общества и включения новых или корректировки включенных в реестр рисков;
- разработка информационной системы управления рисками (ИСУР) с целью автоматизации процесса сбора и обработки информации о рисках, обеспечения ее использования в рамках всего Общества;
- разработка методик и процедур по управлению рисками в соответствии с критериями и подходами лучшей мировой практики;
- сбор, обработка и анализ информации по идентификации рисков, поступающей из структурных единиц Общества, анализ внутренней документации и проведение интервью;
- формирование и корректировка реестра рисков Общества;
- организация приоритизации рисков;
- определение уровней толерантности к рискам;
- консолидация планов мероприятий по управлению критическими рисками;
- реализация портфельного подхода в управлении рисками в виде организации взаимодействия владельцев рисков в процессе проведения дополнительного анализа критических рисков с целью определения взаимосвязей между рисками и в процессе формирования планов мероприятий по снижению рисков с целью их оптимизации;
- разработка системы отчетности по управлению рисками и пересмотр ее по мере необходимости;

- подготовка раздела по управлению рисками для годового отчета Общества;
- консолидация информации о потребности в обучении, разработка графиков и программ обучения управлению рисками;
- подготовка отчетности Правлению о реализации мероприятий по управлению рисками в Обществе;
- разработка программы обучения по управлению рисками для руководства и сотрудников Общества.

Подразделение внутреннего контроля:

- разработка методик и процедур по внутреннему контролю в соответствии с критериями и подходами лучшей мировой практики;
- методическая поддержка работы структурных подразделений, филиалов и ДЗО Общества в части выполнения контрольных процедур;
- выполнение проверок и оценка достаточности контрольных процедур;
- разработка и внедрение новых контрольных процедур в соответствии с выявленными недостатками;
- разработка системы отчетности по внутреннему контролю и пересмотр ее по мере необходимости;
- оказание методологической поддержки менеджерам Общества по составлению отчетности по внутреннему контролю;
- подготовка раздела по внутреннему контролю для годового отчета Общества;
- консолидация информации о потребности в обучении, разработка графиков и программ обучения по внутреннему контролю;
- подготовка отчетности Комитету по аудиту при Совете Директоров о реализации мероприятий в области системы внутреннего контроля в Обществе;
- разработка программы обучения по внутреннему контролю для руководства и работников Общества.

6.2.7. Руководители структурных подразделений, филиалов Общества

К основным функциям руководителей структурных подразделений, филиалов Общества в рамках СВКиУР относятся:

- реализация настоящего Положения и обеспечение соответствующего контроля соблюдения его положений в подотчетном структурном подразделении, структурной единице;
- идентификация рисков подотчетного структурного подразделения, структурной единицы;
- участие в экспертной оценке рисков;
- информационное обеспечение процесса количественной оценки рисков;

- реализация плана мероприятий по управлению рисками в пределах своей компетенции;
- осуществление оперативного контроля над принимаемыми рисками, соблюдением лимитов и выполнением мероприятий по управлению рисками;
- определение потребности подчиненных работников в обучении в области внутреннего контроля и управления рисками.

6.2.8. Работники Общества

К основным функциям работников Общества в рамках СВКиУР относятся:

- исполнение должностных обязанностей в области внутреннего контроля и управления рисками в соответствии с должностными инструкциями;
- участие в качественной и количественной оценке рисков по запросу Подразделения по управлению рисками;
- немедленное извещение работниками структурных подразделений, филиалов своего руководства о любых совершенных или возможных ошибках/недостатках, которые привели или могут привести к потенциальным убыткам;
- прохождение обучения в области внутреннего контроля и управления рисками в соответствии с утвержденной программой обучения.
-

6.3. Регламентирующие документы в области внутреннего контроля и управления рисками

Акты, регулирующие ответственность и полномочия структурных единиц и коллегиальных органов Общества – Положения о Совете директоров и Комитете по аудиту (в части внутреннего контроля и управления рисками), Положения об Уполномоченном органе по управлению рисками при Председателе Правления, Подразделение по внутреннему контролю, управлению рисками, о структурных подразделениях и т.д., приказы о распределении ответственности и полномочий, должностные инструкции.

Акты, регламентирующие работу подсистем и процедур в СВКиУР – Положение об информационной политике, Положение о порядке проведения инвентаризации и т.д.

Акты, регулирующие порядок ведения учета и формирования отчетности – Учетная политика, Рабочий план счетов и инструкция по его применению, рекомендации по учету отдельных видов операций.

Регламентирующими документами систем внутреннего контроля и управления рисками являются:

- Положение о системе внутреннего контроля
- Положение о корпоративной системе управления рисками

Положения о системах устанавливают процедуры, ответственность субъектов в рамках работы систем и перечень корпоративных стандартов, регламентов и методик, разрабатываемых и применяемых в рамках функционирования систем.

Положения о системах вводятся в действие приказом Председателя Правления.