УТВЕРЖДЕНО
Советом директоров ПАО «РусГидро»
(протокол от 16.11.2015 № 227)

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

Москва 2015 г.

Оглавление

1. ВВЕДЕНИЕ 3
2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ 3
2.1 Общие положения 3
2.2 Основные термины и определения 4
3. ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ ПОЛИТИКИ ОБЩЕСТВА В ОБЛАСТИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ, РАССМОТРЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ НОРМАТИВНЫХ АКТОВ, ЕЕ ФИКСИРУЮЩИХ 8
4. ЦЕЛИ И НАЗНАЧЕНИЕ ПОЛИТИКИ, ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СВКиУР 8
4.1 Цели и назначение Политики 8
4.2 Основные цели и задачи СВКиУР 8
5. ПРИНЦИПЫ ПОЛИТИКИ СВКиУР 10
6. МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕМУ КОНТРОЛЮ 13
6.1 Основные методы, подходы и процедуры внутреннего контроля 13
6.2 Основные процессы внутреннего контроля 15
6.3 Основные методы и подходы управления рисками 17
6.4 Основные процессы управления рисками 18
6.5 Периодическая оценка эффективности СВКиУР 24
7. СУБЪЕКТЫ ПОЛИТИКИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ИХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ 25
7.1 Субъекты СВКиУР 25
7.2 Функциональная структура и распределение полномочий между субъектами СВКиУР 25
7.3 Регламентирующие документы в области внутреннего контроля и управления рисками 31
7.4 Взаимодействие в рамках СВКиУР 32
8. ТРЕБОВАНИЯ И ОГРАНИЧЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 33
Приложение 1 35
Виды контрольных процедур, установленные в ПАО «РусГидро» 35
Приложение 2 38
Схема информационного обмена между субъектами СВКиУР 38
Приложение 3 39
Методика количественной оценки стратегических рисков ПАО «РусГидро» 39

1. ВВЕДЕНИЕ

Настоящая Политика в области внутреннего контроля и управления рисками (далее – Политика) разработана с целью обеспечения внедрения и поддержания функционирования эффективной системы внутреннего контроля и управления рисками, соответствующей передовой международной практике, организационной структуре Группы РусГидро и способствующей достижению целей деятельности ПАО «РусГидро» (далее – Общество).

Эффективная реализация настоящей Политики направлена на обеспечение реализации стратегии Общества и оптимизацию рисков, связанных с реализацией бизнес-процессов и проектов Общества.

2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

2.1 Общие положения

Настоящая Политика определяет основные принципы организации, функционирования и взаимной интеграции систем внутреннего контроля и управления рисками (далее совместно – СВКиУР, по отдельности СВК и СУР) Общества.

Настоящая Политика основана на рекомендациях лучших мировых практик и соответствует требованиям российского законодательства.

Настоящая Политика разработана в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об акционерных обществах», иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, Уставом ПАО «РусГидро», а также с учетом требований и рекомендаций к системе внутреннего контроля и управления рисками со стороны регулирующих и контролирующих органов Российской Федерации (Кодекс корпоративного управления (письмо Банка России от 10.04.2014 №06-52/2463, организации и осуществлению экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности (информация Минфина ПЗ-11/2013 и другие), рекомендаций международных профессиональных организаций в области внутреннего контроля и управления рисками, в том числе положений ГОСТ Р ИСО 31000-2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» и рекомендаций Комитета спонсорских организаций комиссии Тредуэя (COSO).

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

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

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.

Настоящая Политика обязательна к применению всеми структурными подразделениями и филиалами Общества, а также в отношениях между организациями в составе Группы РусГидро. Настоящая Политика в компаниях Группы РусГидро внедряется путём её утверждения органами управления таких компаний на основе утвержденной формы типовой Политики в области внутреннего контроля и управления рисками (утверждена Правлением ПАО «РусГидро», протокол от 27.02.2015 № 898пр).

2.2 Основные термины и определения

Бизнес-процесс – регулярная последовательность функций (операций, работ), направленных на создание результата, представляющего ценность для Общества.

Владелец бизнес-процесса – должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за его результаты и эффективность.

Внутренний контроль – непрерывный процесс, являющийся частью процесса управления Обществом, осуществляемый Советом директоров, всеми исполнительными, контрольными органами и работниками, и направленный на обеспечение разумной уверенности в достижении целей по следующим направлениям:

- эффективность и результативность деятельности;
- соблюдение законодательных и локальных нормативных актов Российской Федерации;
- достоверность отчетности и надежность системы ее подготовки;
- сохранность активов и предотвращение мошенничества и незаконных действий.

Владелец контрольной процедуры (внутренний контролер) – назначенное владельцем бизнес-процесса должностное лицо, которое в соответствии со своими должностными обязанностями несет ответственность за обеспечение создания и надлежащее выполнение контрольных процедур.

Владелец риска – работник Общества, который имеет компетенцию и должен управлять данным риском, обеспечивая достижение утвержденных целевых показателей своей деятельности и функциональных задач, несет ответственность за управление выявленным риском.

Документация СВК – единая база документации, содержащей формализованные контрольные процедуры по бизнес-процессам и результаты оценки их эффективности, поддерживаемая структурным подразделением Общества, выполняющим функцию внутреннего контроля.

Должностные лица или структурные подразделения Общества, ответственные за внедрение системы внутреннего контроля и управления рисками (подразделение ВКиУР) – должностное лицо или структурное подразделение, в компетенцию которого входят, в том числе, функции по организации процесса управления рисками, организации и совершенствования систем внутреннего контроля в Обществе.

Исполнители контрольных процедур – все субъекты внутреннего контроля, работники Общества.

Контрольная процедура – совокупность действий и мероприятий, осуществляемых работниками Общества (владельцами контрольных процедур), направленных на предупреждение, ограничение и предотвращение определенного риска (цель выполнения контрольной процедуры). Контрольные процедуры являются неотъемлемой бизнес-процессов Общества.

Организация контрольной процедуры («дизайн») – порядок выполнения контрольной процедуры, характеризующийся обязательным наличием следующих элементов:

- цель выполнения контрольной процедуры (объект и задачи контроля);
- владелец контрольной процедуры (внутренний контролер);
- порядок действий, выполняемых в рамках контрольной процедуры;
- частота и срок выполнения контрольной процедуры;
- средства контроля (технические средства, ИТ-системы, документы и отчеты);
- результат выполнения контрольной процедуры.

Органы внутреннего контроля – Ревизионная комиссия Общества, Экспертно-аналитическое управление системы внутреннего контроля, Контрольное управление Общества, Управление риск-менеджмента, осуществляющие независимую оценку и контроль эффективности функционирования СВК и финансово-хозяйственной деятельности, владельцы контрольных процедур (внутренние контролеры).

Подразделение по управлению рисками – структурное подразделение, в компетенцию которого входит функция по организации

процесса управления рисками в Обществе.

Риск – 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). Риск может оказывать как негативное воздействие (потери), так и позитивное воздействие на цели (развитие Общества с учетом использования преимуществ, создаваемых неопределенностью).

Неопределённость – 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.

Система внутреннего контроля (СВК) – совокупность организационной структуры, методик и процедур внутреннего контроля, обеспечивающих разумную уверенность в достижении целей Общества в области внутреннего контроля.

Разумная уверенность - подход, согласно которому внутренний контроль и управление рисками могут предоставить только разумные гарантии достижения целей Общества, но не может дать абсолютную гарантию в силу присущих ограничений внутренней среды (например, человеческий фактор, использование принципа целесообразности внедрения контрольных процедур, пр.).

СВК призвана обеспечить наиболее эффективную интеграцию процедур внутреннего контроля в текущую деятельность руководства и работников.

Субъекты внутреннего контроля – все органы управления, структурные подразделения и работники Общества, осуществляющие контрольные процедуры в рамках своих полномочий, а также органы внутреннего контроля, ответственные за оценку и контроль эффективности СВК.

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 планы, связи, ответственности, ресурсы, процессы деятельности. Система управления рисками встроена в рамки общей организации стратегической и оперативной политики и практики Общества и Группы РусГидро.

Структурная единица – структурное подразделение Общества, филиал Общества или компания Группы РусГидро.

Структурное подразделение – подразделение утвержденной организационной структуры Исполнительного аппарата Общества.

Тестирование (оценка эффективности) контрольной процедуры - проверка достаточности организации и фактического исполнения контрольной процедуры для предупреждения, ограничения и предотвращение риска, на который она направлена, осуществляемая путем оценки эффективности дизайна и оценки операционной эффективности контрольной процедуры.

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

Управление рисками (риск-менеджмент) – 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.

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

3. ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ ПОЛИТИКИ ОБЩЕСТВА В ОБЛАСТИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ, РАССМОТРЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ НОРМАТИВНЫХ АКТОВ, ЕЕ ФИКСИРУЮЩИХ

Изменения в настоящую Политику 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 могут выступать должностные лица и структурные подразделения Общества, в том числе ответственные за внедрение системы внутреннего контроля и управления рисками (далее – подразделения ВКиУР), должностное лицо, организующее деятельность подразделений ВКиУР, Председатель Правления - Генеральный директор Общества, Совет директоров Общества и Комитет по аудиту при Совете директоров Общества.

Ответственным за организацию рассмотрения предложений и инициирование внесения изменений в Политику является Председатель Правления - Генеральный директор Общества.

Изменения подлежат утверждению Советом директоров Общества в соответствии с порядком, определяемым локальными нормативными документами (актами) Общества.

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

4.1 Цели и назначение Политики

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

Настоящая Политика предназначена 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.

4.2 Основные цели и задачи СВКиУР

Основными целями СВКиУР Общества являются:

- 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;
- обеспечение разумной гарантии в достижении целей Общества;
- обеспечение полноты и достоверности бухгалтерской (финансовой), статистической, управленческой и другой отчетности;
- обеспечение сохранности активов Общества;
- анализ, оценка (измерение) идентифицированных рисков;
- информационное, методологическое и аналитическое обеспечение процесса принятия решений по выбору мер управления рисками, решений по структуре портфеля активов и обязательств 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 Общества и Группы РусГидро;
- разработка и мониторинг исполнения планов и программ совершенствования корпоративной системы управления рисками Общества и Группы РусГидро;
- организация функционирования эффективной корпоративной системы внутреннего контроля в Обществе, направленной на обеспечение:
    - 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.
    - оптимального распределения полномочий и функций между структурными единицами Общества, исключением их дублирования и полнотой распределения;

- контроль процедур раскрытия 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 Общества в рамках политики о корпоративной информационной системе и в соответствии с отдельным локальным нормативным актом Общества;
- своевременное разрешение конфликтов интересов, возникающих в процессе деятельности Общества.

5. ПРИНЦИПЫ ПОЛИТИКИ СВКиУР

Ответственность за определение принципов и подходов к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе несет Совет директоров Общества.

Исполнительные органы Общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе, отвечают за выполнение решений Совета директоров Общества в области организации системы управления рисками и внутреннего контроля.

Настоящая Политика основывается на следующих ключевых принципах:

Создание и защита стоимости бизнеса Общества: СВКиУР Общества 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 Общества является неотъемлемой частью системы корпоративного управления в Обществе и используется при разработке и формировании стратегии.

Комплексность: СВКиУР Общества 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 Общества 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 Общества обеспечивает контроль за процедурами раскрытия информации о деятельности Общества для внешних пользователей.

Ответственность и функциональность: все субъекты внутреннего контроля несут ответственность за разработку, документирование, внедрение, мониторинг и развитие системы управления рисками и внутреннего контроля во вверенных им функциональных областях деятельности Общества.

Права, функции и обязанности субъектов внутреннего контроля и управления рисками определены, закреплены в локальных нормативных актах и доведены до их сведения.

Каждая контрольная функция закреплена только за одним субъектом внутреннего контроля.

Распределение адресной ответственности по управлению рисками разных направлений деятельности Общества осуществляется в соответствии с разделением функциональных обязанностей в Обществе.

Разделение обязанностей: функции между работниками 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.

Целесообразность и 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.

Внедрение процедур внутреннего контроля осуществляется с учетом целесообразности и экономической эффективности такого внедрения, а именно затраты на внедрение процедур внутреннего контроля не должны превышать оценки влияния рисков, на предупреждение, ограничение и предотвращение которых они направлены (соотнесение расходов и эффекта от внедрения).

Внедрение процедур внутреннего контроля, выбор объектов независимых проверок осуществляется с учетом сложности и значимости объекта контроля (существенности/ приоритетности/ риск-ориентированности).

Сбалансированность: контрольные функции и функции по управлению рисками структурной единицы или работника Общества, обеспечены средствами и полномочиями для их выполнения.

Четкая регламентация: все операции проводятся в соответствии с порядком их осуществления, установленным локальными нормативными актами 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.

Документирование операций: контрольные процедуры на всех уровнях управления и во всех бизнес-процессах формализованы, т.е. документально оформлены в локальных нормативных актах и документации СВКиУР Общества.

Результаты выполнения контрольных процедур документируются и сохраняются владельцами бизнес-процессов и/или лицами, уполномоченными владельцами (обеспечивается сохранность первичных учетных документов, оформляются документы по итогам осуществления контрольных процедур, подписи и визы на документах, участвующих в контрольной процедуре, журналы операций и другая информация в учетных системах и др.).

Взаимодействие и координация: внутренний контроль осуществляется на основе четкого и эффективного взаимодействия всех субъектов внутреннего контроля на всех уровнях управления Обществом. Все работники Общества оказывают содействие органам внутреннего контроля при осуществлении ими функций по оценке эффективности внутреннего контроля.

Вовлечённость: надлежащее и своевременное участие заинтересованных сторон и, в частности, лиц, принимающих решения на всех уровнях управления Общества, гарантирует, что СВКиУР Общества остается актуальным и своевременным. В процессах принятия решений должны быть представлены заинтересованные стороны так, чтобы их мнение учитывалось при определении критериев риска.

Использование наилучшей имеющейся информации: СВКиУР Общества 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.

Независимая оценка: органы внутреннего контроля независимы от других субъектов внутреннего контроля с целью предоставления объективной и достоверной оценки эффективности внутреннего контроля.

6. МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕМУ КОНТРОЛЮ

6.1 Основные методы, подходы и процедуры внутреннего контроля

В Обществе применяется следующий комплекс методов и подходов внутреннего контроля:

Создание эффективной контрольной среды Общества посредством мер и действий, осуществляемых руководством на всех уровнях управления и направленных на:

- формирование у работников Общества понимания необходимости и исполнения процедур внутреннего контроля;
- поддержание высокого уровня корпоративной культуры и демонстрацию принципов добросовестности и компетентности;
- повышение профессионализма и компетентности работников Общества;
- обеспечение эффективного взаимодействия структурных подразделений и работников;
- обеспечение эффективного распределения полномочий и ответственности. Обеспечение адекватного разделения обязанностей в Обществе осуществляется путем распределения обязанностей между работниками на уровне должностных инструкций и регламентов взаимодействия;
- формирование механизмов предотвращения мошенничества;
- организацию деятельности органов внутреннего контроля.

Установление и осуществление контрольных процедур (средств контроля) во всех бизнес-процессах Общества посредством:

- регламентации бизнес-процессов и формализации контрольных процедур;

- закрепления ответственности по выполнению контрольных процедур за конкретными структурными подразделениями и работниками Общества.

Типовые контрольные процедуры, осуществляемые в Обществе, указаны в Приложении 1 к настоящей Политике и применимы для любых бизнес-процессов. Общество может определять дополнительные виды контрольных процедур в зависимости от реализуемых полномочий и поставленных задач.

Функционирование надежной и эффективной системы обмена информацией между всеми субъектами внутреннего контроля для надлежащего выполнения ими функций и процедур внутреннего контроля. Приложение 2 к настоящей Политике – схема информационного обмена между субъектами системы контроля.

Обеспечение функционирования системы мониторинга эффективности процедур внутреннего контроля, посредством:

- осуществления периодического тестирования исполнения контрольных процедур в ходе текущей операционной деятельности (постоянный управленческий мониторинг);
- проведения регулярных периодических проверок эффективности контрольной среды и исполнения контрольных процедур органами внутреннего контроля и внутренними контролерами (владельцами контрольных процедур);
- внедрения инструментов по контролю изменений в финансово-хозяйственной деятельности Общества, законодательстве и своевременной актуализации контрольных процедур.

Обеспечение функционирования системы подтверждения полномочий в Обществе, позволяющей четко ограничить пределы, в рамках которых действуют работники при выполнении своих должностных обязанностей, посредством контроля соблюдения локальных нормативных актов:

- регламентирующих порядок принятия решения по конкретным направлениям деятельности, где определен круг лиц, ответственных за принятие таких решений и обозначены границы их полномочий;
- определяющих 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));
- описывающих графики прохождения документов при осуществлении процедур согласования (визирования), санкционирования, наложения резолюций и утверждения документов руководством при принятии решений;

– устанавливающих систему паролей, дающие возможность ответственным лицам получать доступ к активам, документам и информации, содержащейся в информационных системах.

Обеспечение документирования и систематизация учетных записей по хозяйственным операциям посредством контроля правильности их оформления в соответствии с унифицированными формами первичной документации или требованиями локальных нормативных актов Общества.

Ограничение несанкционированного доступа к имуществу Общества **посредством физических способов контроля и охраны активов,** документов, данных в информационных системах, применяемых в Обществе:

- ограничения круга лиц, ответственных за сохранность и перемещение активов, путем издания внутренних документов и заключения письменных договоров о материальной ответственности;

- отнесения информации о хозяйственной деятельности Общества к конфиденциальной;

- проведения инвентаризации имущества и обязательств в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и локальных нормативных актов Общества.

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

Обеспечение контроля за раскрытием информации в области раскрытия финансовой и иной информации, предоставляемой в публичной отчетности Общества.

6.2 Основные процессы внутреннего контроля

Разработка и внедрение контрольных процедур, включая:

- анализ бизнес-процессов, рисков и направлений внутреннего контроля. Анализ бизнес-процессов Общества проводится владельцем бизнес-процесса под руководством подразделения ВКиУР 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;

- оценка эффективности организации («дизайна») существующих контрольных процедур (проверка достаточности организации контрольной процедуры для предупреждения, ограничения и предотвращения рисков бизнес-процессов). В результате анализа бизнес-процессов подразделениями ВКиУР при участии внутренних контролеров

производится оценка существующих контрольных процедур, а также выявляются недостающие контрольные процедуры, отсутствие которых приводит к возникновению рисковых событий.

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

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

- разработка организации («дизайна») новых и/ или обновление существующих контрольных процедур.

Разработка контрольных процедур осуществляется владельцем бизнес-процесса 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;

- формализация контрольных процедур через локальные нормативные акты Общества и документацию СВК Общества.

- актуализация локальных нормативных актов Общества в части организации («дизайна») контрольных процедур.

- разработка и поддержание инфраструктуры СВК Общества (матрица контролей - перечень описаний контрольных процедур, выполняемых в бизнес-процессах, относительно перечня присущих рисков).

Выполнение контрольных процедур, включая:

выполнение работниками Общества, владельцами контрольных процедур (внутренними контролерами) действий в соответствии с организацией («дизайном») контрольных процедур.

Актуализация СВК Общества, включая:

- выявление и оценка изменений в бизнес-процессах и контрольных процедурах, в т.ч. на соответствие требованиям законодательства.

- актуализация локальных нормативных актов в части изменений организации («дизайна») контрольных процедур.

- актуализация документации СВК Общества (матрица контролей).

Тестирование (оценка эффективности) контрольных процедур, включая:

- проведение независимого периодического тестирования, осуществляемого подразделением ВКиУР при участии внутренних контролеров: эффективности организации («дизайна») контрольных процедур, операционной эффективности контрольных процедур (проверка фактического выполнения контрольной процедуры в соответствии с ее организацией («дизайном»));
- проведение самооценки эффективности организации «дизайна» и операционной эффективности контрольных процедур.
- разработка рекомендаций и подготовка документации СВК (план по устранению недостатков с указанием сроков и ответственных лиц) по результатам независимого тестирования;
- разработка рекомендаций по результатам самооценки.

Мониторинг СВК Общества, включая исполнение рекомендаций владельцами контрольных процедур, разработанных по результатам периодического тестирования, самооценки и независимых проверок, осуществляемых подразделением ВКиУР при участии внутренних контролеров.

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.

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

6.3 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.

Управление рисками способствует постоянному улучшению организации. Общество должно развивать и совершенствовать СВКиУР наряду со всеми другими аспектами их организации для повышения уровня зрелости управления рисками.

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.

Высшее руководство Общества обеспечивает приоритет управления рисками, распространение в Обществе и Группе РусГидро 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 должны знать нормативные документы по управлению рисками, 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.

6.4 Основные процессы управления рисками

6.4.1. Определение целей

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

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

6.4.2. 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 менеджментом Общества и работниками 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.

6.4.3. Классификация рисков

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, связанные с неопределенностью рыночной конъюнктуры: колебание цен на продукты/услуги, высокая конкуренция, неудовлетворенностью клиентов качеством оказываемых услуг и т.д.
- **Финансовые** – риски, связанные с дефицитом средств вследствие прекращения внешнего финансирования, колебаниями валютных курсов, процентных ставок, уровнем ликвидности и т.д.
- **Технологические –** риски, связанные с соблюдением технологии производства работ/оказания услуг на всех этапах жизненного цикла актива, соблюдением отраслевых нормативных требований, в т.ч. экологические риски, соблюдением требований промышленной безопасности и охраны труда, терроризмом, защитой и использованием интеллектуальной собственности и т.д.
- **Кадровые** – риски, связанные с зависимостью от отдельных специалистов, недостаточной компетентностью работников, возможностью несанкционированного поведения персонала

(мошенничество, дискриминация, несанкционированная деятельность), мотивацией работников.

- **Риски контрагентов** – низкая финансовая устойчивость контрагентов, невыполнение обязательств контрагентами (сроки, стоимость, качество), нанесение ущерба объектам Общества в процессе выполнения работ/оказания услуг и т.д.
- **Риски в области информационных технологий** – невозможность обеспечить наиболее приемлемый уровень сопровождения и развития систем, нарушения конфиденциальности, целостности и достоверности информации, потери доступности ИТ-инфраструктуры, сбои информационных систем, незапланированные простои систем и т.д.
- **Законодательные** – риски, связанные с соблюдением требований регуляторов и законодательства, изменениями в законодательстве, в т.ч. в части налогообложения и бухгалтерского учета, неоднозначным толкованием норм законодательства (в т.ч. приводящим к противодействию со стороны третьих лиц реализации планов Общества) и т.д.

По категории целей Общества, которые затрагивает риск:

- **Стратегические риски –** влияющие на цели высокого уровня, соотнесенные с миссией и стратегией Общества.
- **Операционные риски – влияющие на** эффективное и результативное использование ресурсов (риски неоптимальности или сбоев бизнес-процессов, систем, ошибок персонала при осуществлении операционной деятельности).
- **Риски в области подготовки отчетности – влияющие на** достоверность и полноту отчетности.
- **Риски в области соблюдения законодательства – влияющие на** соблюдение применимых законодательных и нормативных актов.

Классификация рисков используется в рамках процесса идентификации и приоритизации рисков по направлениям деятельности.

6.4.4. Оценка и анализ рисков

Методы оценки рисков

Процесс оценки рисков организуется Подразделением по управлению рисками с привлечением работников 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 рассмотрение множества факторов, в том числе показателей финансового состояния Общества и значений уровня восприятия риска менеджментом Общества.

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 Правлением Общества предложения по уровням толерантности Общества в виде шкал оценки, лимитов и иных ограничений допустимых рисков, рассчитанных в соответствии с утвержденными в Обществе методиками (Приложение 3), учитывающими влияние рисков на достижение установленных показателей эффективности деятельности и изменение рыночной капитализации Общества.

Приоритизация рисков

Все риски, описанные в реестре, должны быть ранжированы (приоритизированы) по степени их влияния на достижение целей Общества на основании полученных оценок с целью определения критических и существенных для Общества рисков. Процесс приоритизации рисков организуется Подразделением по управлению рисками, приоритизация рисков производится в рамках процедуры актуализации Реестра по утвержденной в Обществе методологии. Приоритизированный Реестр утверждается Правлением Общества в рамках утверждения реестра рисков Общества на плановый период.

По уровню существенности (толерантности) риски делятся на три основные группы:

Критические – риски, реализация которых может привести к неисполнению КПЭ Общества, длительным перерывам в производстве, гибели людей, дефолту по обязательствам Общества, резкому падению кредитных и корпоративных рейтингов Общества, негативному освещению Общества в федеральных СМИ.

Существенные – риски, реализация которых может привести к существенным отклонениям ключевых показателей эффективности Общества от плановых значений, краткосрочным перерывам в производстве, падению кредитных и корпоративных рейтингов Общества, негативному освещению Общества в региональных и местных СМИ.

Несущественные – риски, не оказывающие на горизонте оценки существенного негативного влияния на показатели финансово-хозяйственной деятельности Общества, но требующие мониторинга со стороны курирующих структурных подразделений в рамках осуществления операционной деятельности для своевременного выявления возможного роста уровня их существенности для Общества.

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

Владельцы рисков

Для рисков, включенных в реестр стратегических, определяются владельцы рисков, ответственные за организацию разработки и реализации мероприятий по управлению рисками. Подразделение по управлению рисками формирует предложение по определению владельцев рисков, исходя из сущности каждого риска, факторов его возникновения, характера возможного ущерба и возможных мер управления им. Список владельцев рисков согласовывается с владельцами рисков и утверждается Правлением Общества.

Выбор методов управления рисками

Общество применяет следующие методы управления рисками:

- Принятие риска;
- Избегание 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. Менеджмент Общества осведомлён о наличии данного риска и его характеристиках и осознанно не предпринимает каких-либо мер по воздействию на риск.

Избегание риска

Избегание риска реализуется путем прекращения определенного вида деятельности (отказ от проекта, уход с определенного рынка).

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 Общества 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.

6.4.5. Разработка мероприятий по управлению рисками

Разработка планов мероприятий по управлению критическими и существенными 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 и существенными 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.

6.4.6. 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 рисков и осуществлению планов внедрения мероприятий по их управлению, поступающей от владельцев рисков. По результатам мониторинга Подразделение по управлению рисками при участии Подразделения по внутреннему контролю регулярно отчитывается перед Председателем Правления – Генеральным директором или Правлением Общества, а также не реже одного раза в год перед Комитетом по аудиту при Совете директоров Общества, Советом директоров Общества.

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

6.5 Периодическая оценка эффективности СВКиУР

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

Ежегодно, в соответствии с планом-графиком контрольных мероприятий внутреннего аудита, утвержденным Комитетом по аудиту при Совете директоров, предусматривается проведение внутренней оценки эффективности СВКиУР Общества, по результатам которой формируется отчёт, представляемый на рассмотрение Председателю Правлению –

Генеральному директору (Правлению Общества), а также Комитету по аудиту при Совете директоров Общества.

Внешняя оценка эффективности СВКиУР Общества проводится регулярно в ходе осуществления аудита реализации долгосрочных программа развития Группы РусГидро, внешнего аудита финансовой отчетности, проведения сюрвейерских обследований объектов Группы РусГидро, обязательных дью-дилидженс в рамках оценки рисков сделок слияния и поглощения, а также проведения комплексных оценок эффективности СВКиУР Общества приглашенными независимыми экспертами.

Информация о результатах проведения внешней оценки эффективности СВКиУР Общества раскрывается в годовом отчете Общества.

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

7. СУБЪЕКТЫ ПОЛИТИКИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ИХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

7.1 Субъекты СВКиУР

- Общее собрание акционеров,
- Совет директоров Общества,
- Комитет по аудиту при Совете Директоров Общества,
- Ревизионная комиссия,
- Правление Общества,
- должностное лицо, организующее деятельность подразделений ВКиУР,
- подразделение по управлению рисками,
- подразделение внутреннего контроля,
- подразделение внутреннего аудита,
- должностные лица/Руководители структурных единиц Общества,
- работники Общества.

7.2 Функциональная структура и распределение полномочий между субъектами СВКиУР[1]

[1] Функциональная структура и полномочия подразделения внутреннего аудита указаны в Политике в области внутреннего аудита ПАО «РусГидро», размещенной на веб-сайте Общества (http://www.rushydro.ru/corporate/regulations_and_docs/documents/other_doc/)

7.2.1. Совет директоров Общества

Функции Совета директоров Общества в СВКиУР Общества:

- определение принципов и подходов к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе;
- осуществление контроля создания СВКиУР Общества;
- утверждение корпоративных стандартов (Политики и изменений к ней) в области внутреннего контроля и управления рисками;
- проведение анализа и оценки функционирования СВКиУР Общества;
- организация и контроль деятельности Комитета по аудиту.

7.2.2. Комитет по аудиту при Совете Директоров Общества

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

- контроль функционирования СВКиУР Общества и подготовка решений Совета директоров Общества об эффективности функционирования СВКиУР Общества;
- выявление существенных недостатков в процедурах внутреннего контроля и управления рисками, инициирование процесса их устранения;
- разработка рекомендаций Совета директоров по совершенствованию СВКиУР Общества, процедур составления отчетности Общества и раскрытия информации;
- утверждение разделов по рискам и СВКиУР Общества 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.

7.2.3. Правление и Председатель Правления - Генеральный директор Общества

Функции Правления и Председателя Правления - Генерального директора Общества в рамках СВКиУР Общества:

- 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;
- утверждение программ развития корпоративной системы внутреннего контроля и управления рисками;
- утверждение локальных нормативных актов по внутреннему контролю и управлению рисками;
- мониторинг общей картины подверженности Общества основным (критическим и существенным) рискам;
- установление требований к формату и полноте информации о рисках Общества;
- утверждение приоритизированного реестра рисков, а также владельцев рисков;
- утверждение планов мероприятий по управлению критическими и существенными рисками;
- обеспечение достижения ключевых показателей эффективности СВКиУР Общества путем введения в корпоративную систему финансовой мотивации за достижение целей СВКиУР Общества;
- утверждение уровней толерантности к рискам и шкал оценки рисков;
- приоритизация рисков Общества;
- формирование планов мероприятий по управлению критическими и существенными рисками;
- определение владельцев рисков;
- контроль реализации плана мероприятий по управлению критическими рисками Общества;
- анализ отчетности по управлению рисками;
- утверждение ежегодной отчетности о реализации мероприятий по управлению рисками в Обществе;
- определение состава и характера информации, раскрываемой заинтересованным сторонам в части управления рисками.

7.2.4. Должностное лицо, организующее деятельность подразделений ВКиУР

Должностное лицо, организующее деятельность подразделений ВКиУР находится в прямом подчинении Председателя Правления – Генерального директора.

Функции должностного лица, организующего деятельность структурных подразделений ВКиУР в СВКиУР Общества:

- организация функционирования эффективной корпоративной системы управления рисками, внутреннего контроля, системы противодействия коррупции в Обществе;
- организация работы «Линии доверия», рассмотрения и реагирования на полученные сообщения;
- взаимодействие с Комитетом по аудиту при Совете директоров, Ревизионной комиссией Общества;
- взаимодействие с территориальными органами исполнительной власти Российской Федерации, Счетной палатой Российской Федерации и другими контрольными органами по вопросам внутреннего контроля и аудита, а также в ходе проведения ими проверок Группы РусГидро;
- взаимодействие с внешним аудитором Общества, а также лицами, оказывающими услуги по консультированию в области управления рисками, внутреннего контроля;
- методологическое обеспечение процесса функционирования эффективной системы внутреннего контроля, управления рисками в Группе РусГидро;
- разработка и мониторинг исполнения планов и программ совершенствования корпоративной системы управления рисками и внутреннего контроля Общества и Группы РусГидро;
- раскрытие информации о рисках в отчетности Общества и Группы РусГидро.
- организация процедур отчетности перед Советом директоров Общества по вопросам функционирования корпоративной системы управления рисками и внутреннего контроля Общества и Группы РусГидро.

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

Подразделение по управлению рисками находится в прямом подчинении должностного лица, организующего деятельность подразделений ВКиУР и выполняет следующие функции:

- сбор, обработка и анализ информации по идентификации рисков, поступающей от структурных подразделений Общества;
- классификация и анализ рисков в сфере деятельности Общества, разработка и актуализации типовых реестров рисков Общества и Группы РусГидро, разработка шаблонов и форматов документов для организации выявления специфических рисков Общества (производственные, проектные, риски стратегических сделок и т.д.);
- определение риск-аппетита Общества, расчет уровней толерантности Общества к рискам, разработка методологии и проведение

качественной и количественной оценки рисков Общества и Группы РусГидро;

- разработка предложений по управлению рисками, в том числе предложений по изменению существующих бизнес-процессов для снижения выявленных рисков несоответствия требованиям;
- согласование предложений и координирование взаимодействия структурных подразделений исполнительного аппарата Общества в процессе формирования планов мероприятий по управлению рисками;
- администрирование автоматизированной системы внутреннего контроля и управления рисками (АСВКиУР) в Обществе и Группе РусГидро;
- формирование единой базы знаний о рисках в различных функциональных областях и мерах реагирования на риски Общества и Группы РусГидро для использования в процессе оценки рисков и планирования мер реагирования на риски;
- разработка мероприятий по реализации долгосрочной программы развития Общества и Группы РусГидро в части управления рисками, разработка и мониторинг ключевых индикаторов реализации мероприятий программ совершенствования и развития корпоративной системы управления рисками Общества и Группы РусГидро;
- разработка методологии и проведение регулярных оценок зрелости корпоративных систем управления рисками Общества и Группы РусГидро;
- разработка информационных курсов и ознакомительных материалов для работников Общества и Группы РусГидро об управлении рисками, функционировании и планах развития корпоративной системы управления рисками;
- формирование заключений о рисках и оценка качества и полноты информации о рисках в составе обосновывающих материалов в рамках процессов принятия управленческих решений Общества, в том числе в рамках формирования программ стратегических сделок и инвестиционной программы Общества;
- подготовка и согласование материалов, касающихся раскрытия информации о рисках в публичной отчетности Общества и Группы РусГидро;
- формирование отчетности о функционировании и эффективности корпоративной системы управления рисками для представления руководству Общества, Комитету по аудиту при Совете директоров и Совету директоров Общества.

Подразделение внутреннего контроля находится в прямом подчинении должностного лица, организующего деятельность подразделений ВКиУР и выполняет следующие функции:

- разработка методик и процедур по внутреннему контролю в соответствии с критериями и подходами лучшей мировой практики;
- методическая поддержка работы структурных подразделений, филиалов и Группы РусГидро 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.

7.2.6. Руководители структурных подразделений, филиалов Общества

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

- организация формирования реестра контрольных процедур и матрицы контролей подотчетного структурного подразделения, структурной единицы;
- назначение внутреннего контролера в подотчетном структурном подразделении, структурной единице, выполняющего функции:
    - взаимодействия с подразделениями внутреннего контроля;
    - ведения реестра и матрицы контрольных процедур в структурном подразделении, структурной единице;
    - контроля реализации контрольных процедур в соответствии с их дизайном в структурном подразделении, структурной единице;
    - выработки предложений по внедрению в структурном подразделении, структурной единице новых и изменению дизайна имеющихся контрольных процедур в соответствии с требованиями законодательства.
- определение потребности подчиненных работников в обучении в области внутреннего контроля и управления рисками.

7.2.7. Работники Общества

К основным функциям работников Общества в рамках СВКиУР Общества 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.

7.3 Регламентирующие документы в области внутреннего контроля и управления рисками

Документы, регламентирующие ответственность и полномочия структурных подразделений и органов управления Общества – Положения о Совете директоров, Положение о Правлении Общества, о структурных подразделениях и т.д., приказы о распределении ответственности и полномочий, должностные инструкции.

Документы, регламентирующие работу подсистем и процедур в СВКиУР – Регламент стратегического управления, Положение об

информационной политике, Положение о порядке проведения инвентаризации и т.д. 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.

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

Положения о системах вводятся в действие приказом Председателя Правления – Генерального директора Общества.

7.4 Взаимодействие в рамках СВКиУР

В рамках СВКиУР Общества осуществляется как взаимодействие внутри самого Общества, так и с внешними субъектами, в соответствии с регламентирующими документами.

СВКиУР Общества является многоуровневой и предполагает непрерывный обмен информацией между ее субъектами (органами управления и структурными подразделениями Общества).

На основе информации о реализуемых в Обществе бизнес-процессах, наличии и выполнении процедур внутреннего контроля, поступающей из функциональных подразделений Общества, подразделения внутреннего контроля и управления рисками проводят анализ имеющихся рисков, тестирование (оценку эффективности) контрольных процедур, направленных на их нивелирование. С учетом результатов данного анализа подразделения внутреннего контроля и управления рисками формируют рекомендации по совершенствованию процедур управления рисками и контрольных процедур. Кроме того, управление риск-менеджмента собранную и проанализированную информацию по рискам (карту рисков) передает в подразделения внутреннего контроля и внутреннего аудита для обеспечения риск–ориентированного планирования контрольной деятельности.

По результатам контрольных мероприятий Служба внутреннего аудита информирует о выявленных рисках и об остаточных рисках Управление риск-менеджмента, а также о выявленных «дефектах» системы внутреннего контроля подразделения внутреннего контроля с целью принятия мер по повышению эффективности системы внутреннего контроля.

Схема информационного обмена между субъектами СВКиУР Общества представлена в Приложении 2 к настоящей Политике.

Детализация отдельных аспектов взаимодействия в процессе управления рисками утверждается в рамках Регламента взаимодействия

подразделения по управлению рисками со структурными подразделениями Общества.

Порядок взаимодействия в процессе внутреннего контроля детализируется в отдельных локальных нормативных актах Общества.

Общество также придерживается максимальной открытости при взаимодействии с внешними заинтересованными сторонами – государственными надзорными органами, внешними аудиторами, банками, страховыми компаниями, акционерами, инвесторами, руководствуясь при этом утвержденными органами управления Общества локальными нормативными актами. Раскрытие достоверной существенной информации о деятельности Общества внешним пользователям, с соблюдением регламентов раскрытия информации, является одной из ключевых задач Общества.

8. ТРЕБОВАНИЯ И ОГРАНИЧЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

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 Общества ограничивается:

- 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)
- деятельностью Общества по другим основным функциональным направлениям.

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 Общества устанавливаются в соответствующих стандартах деятельности Общества.

Приложение 1

Виды контрольных процедур, установленные в ПАО «РусГидро»

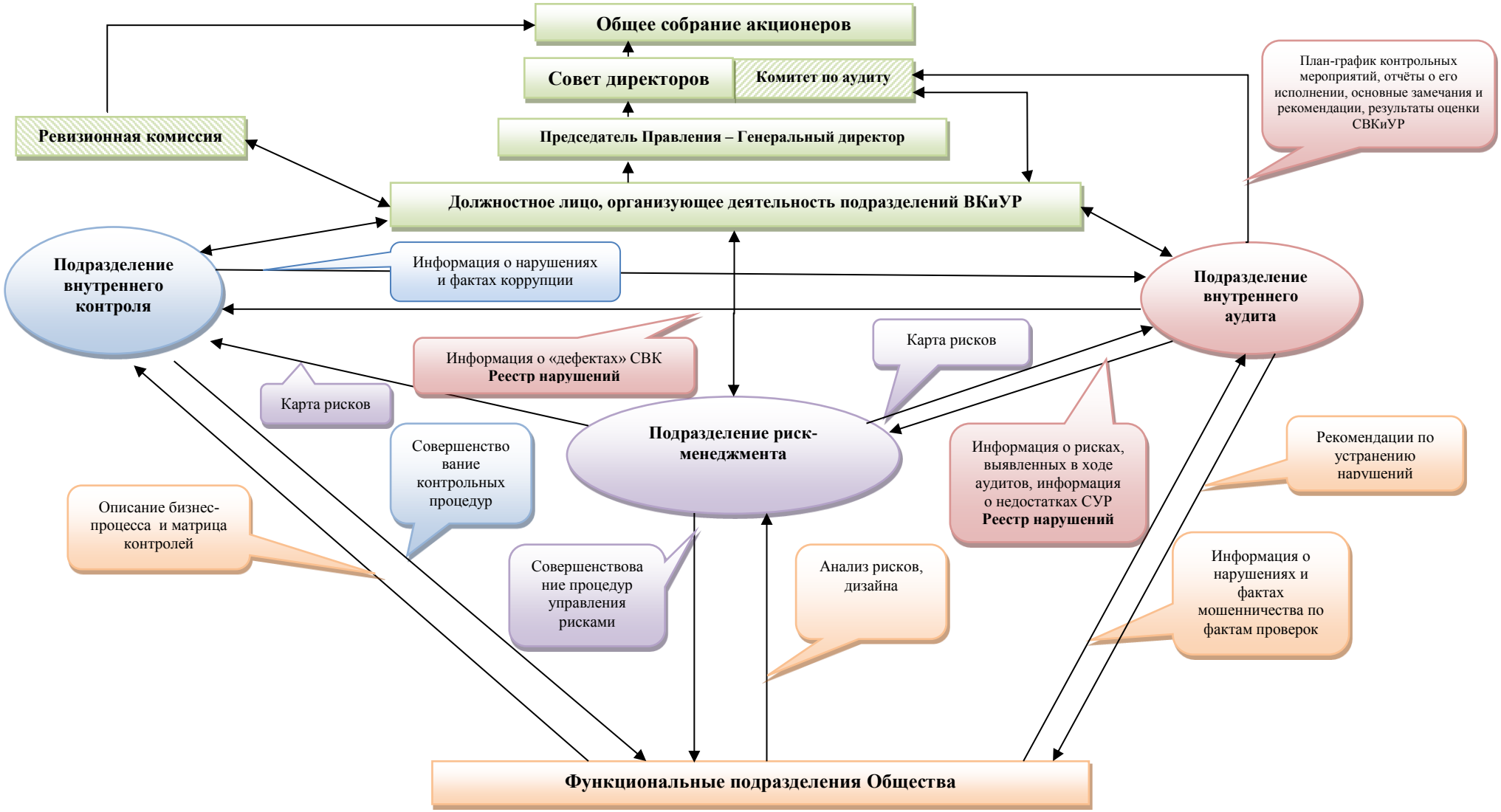
Вид контрольной процедуры	Описание
Мониторинг ключевых показателей деятельности	Анализ соответствия фактических финансовых и нефинансовых показателей деятельности с плановыми для оценки степени достижения поставленных целей, а также выявления тенденций, не характерных для деятельности Общества. Значительные отклонения являются основанием инициирования процедуры дополнительной проверки для выявления ошибок либо анализа необходимости раскрытия причин произошедших отклонений.
Утверждение и визирование операций	Выдача разрешения на совершение операций в соответствии с действующими локальными нормативными актами Общества.
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 актам Общества, а также наличие необходимых приложений и сопроводительных документов.

Вид контрольной процедуры	Описание
Аналитический обзор	Комплексный анализ данных на предмет соответствия заранее определенным критериям/параметрам (путем сравнения с данными прошлых периодов, сравнение плановых и фактических показателей, рыночными показателям, показателями-аналогами, обзор первичного документа/договора, решений органов управления).
Сверка	Проверка целостности и непротиворечивости информации, полученной из разных источников, что позволяет на ранних стадиях подготовки выявить возможные ошибки ввода и обработки информации до составления отчетности (статьи финансовой отчетности, информационные системы/модули, отчеты, сверки с контрагентами/ структурными подразделениями).
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 с установленным порядком.
Физические способы контроля/ обеспечение сохранности активов	Процедуры, направленные на проверку фактического наличия и физический пересчет активов/обязательств, сверку с данными учета и контроль над несанкционированным доступом к имуществу и активам (инвентаризация, обеспечение охраны активов, *закрепление материально ответственных лиц внутренними документами*).
Контрольные процедуры, связанные с работой информационных систем, включая:	

Вид контрольной процедуры	Описание
Разделение (ограничение) прав доступа к информационным системам	Использование программных и физических средств контроля за информацией, представляемой работникам Общества в рамках своих полномочий.
Защита от несанкционированных воздействий	Наличие настроек (конфигураций) информационных систем, позволяющих обеспечить достоверность и защиту данных от несанкционированных воздействий (установление лимитов/предельно допустимых значений, автоматическая проверка полноты обработки информации, обязательное заполнение информационных полей электронного документа, процедуры автоматического расчета).
Контроль за передачей и преобразованием данных	Контроль переноса данных в информационных системах для обеспечения надежности, точности переноса и полноты данных.
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.

Приложение 2

Схема информационного обмена между субъектами СВКиУР



Приложение 3

Методика количественной оценки стратегических рисков ПАО «РусГидро»

Определения, обозначения, сокращения

Точка дефолта – это минимальный уровень рыночной стоимости активов Общества, ниже которого возникает дефолт.

Расстояние до дефолта – это превышение уровнем рыночной стоимости активов Общества точки дефолта:

Волатильность – показатель изменчивости (стандартное отклонение интенсивности роста доходности от ее ожидаемого значения).

Основные принципы, назначение и область применения методики

Настоящая методика применяется для количественной оценки стратегических рисков с целью приоритизации Реестра стратегических рисков и определения риск-аппетита Общества путем утверждения приоритизированного реестра рисков органами управления Общества[1].

Методика разработана в соответствии с лучшей практикой управления рисками, апробированной в крупнейших энергетических и промышленных компаниях.

Количественная оценка стратегических рисков производится путём интервью владельцев стратегических рисков по шкалам ущерба и вероятности/частоты реализации стратегических рисков.

Шкалы стратегических рисков определяются на период планирования с учётом текущей внутренней и внешней конъюнктуры и калибруются по статистике частот дефолтов долгосрочных кредитных рейтингов международного рейтингового агентства Moody’s, отражающей оценку вероятности и последствий влияния стратегических рисков на надёжность бизнес-процессов Общества и на её финансовую устойчивость.

Требования к шкалам

В настоящей методике выдвинуты следующие основные требования, которые предъявляются к шкалам:

- Реальная связь с рисками и экономикой Общества, возможность соизмерять риски различных видов.
- Возможность обновления шкал в зависимости от конъюнктуры и изменений риск-аппетита
- Наглядность и простота использования для респондентов опроса
- Доступность данных для построения шкал.

[1] Методика ранее утверждена решением Правления ПАО «РусГидро» от 09.09.2010 № 521пр

Калибровка шкал

Калибровка шкал оценки стратегических рисков производится по статистике долгосрочных кредитных рейтингов международных агентств, таких как Standard&Poor's и Moody's по аналогии с моделью EDF™ (Expected Default Frequency, подход Мертона), разработанной компанией, принадлежащей рейтинговому агентству Moody's. При этом сами кредитные рейтинги Общества установленные международными агентствами, актуальные на момент расчета, в модели не используются в связи с тем, что в условиях сложной геополитической ситуации в их формировании большую роль играют экспертные оценки агентств суверенного риска.

Моделирование

Аналогично модели EDF:

Точка дефолта = Краткосрочный долг + ½ Долгосрочного долга

Расстояние до дефолта = Рыночная стоимость активов Общества - Точка дефолта

Модельная оценка рыночной стоимости активов Общества, подразумеваемая рынком, вычисляется по модели EDF.

Модельная оценка волатильности рыночной стоимости активов Общества вычисляется с учётом наблюдаемой исторической волатильности рыночной капитализации.

Расстояние до дефолта в расчёте на волатильность рыночной стоимости активов Общества и влияет на кредитный рейтинг (см. рисунок 1 и таблицу 1.).

Рисунок 1. Рейтинг S&P и расстояние до дефолта в количестве волатильностей активов

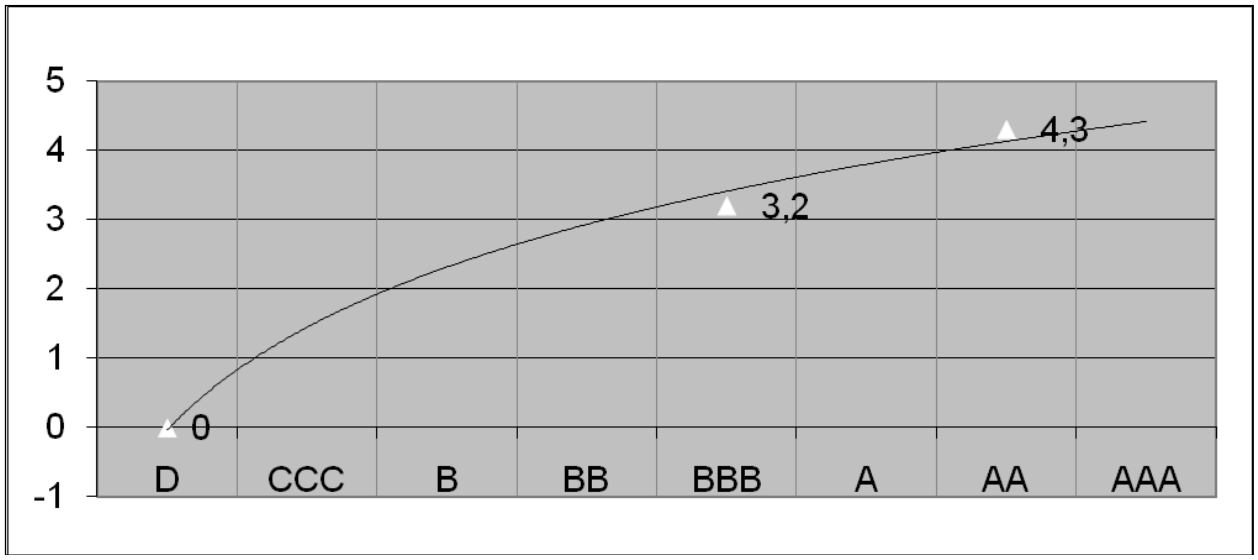


Таблица 1. Шкалы расчетных рейтингов, частоты дефолтов и расстояния до дефолта (данные актуализируются по мере обновления статистики).

Ожидаемый расчетный кредитный рейтинг Общества после реализации риска	Шкала по аналогии с рейтингами S&P	Шкала по аналогии с рейтингами Moody's	**Удельное расстояние до дефолта в количестве волатильностей рыночной стоимости активов**	**5-летняя частота дефолтов по данным рейтингового агентства Moody's**
Достаточная способность своевременно и полностью выполнять свои долговые обязательства	BBB	Baa	Z_{BBB}=3,2-3,5	1,62%
Вне опасности в краткосрочной перспективе	BB	Ba	Z_{BBmin}=2,7 Z_{BBmax}=3,1	7,98%
Более высокая уязвимость при наличии неблагоприятных коммерческих, финансовых и экономических условий,	B	B	Z_B=1,9-2,6	19,1%
Потенциальная возможность невыполнения своих долговых обязательств	CCC	Caa	Zccc=1-1,9	37,58%
Высокая вероятность невыполнения своих долговых обязательств	CC – C	Ca - C	Zcc-c<1	52,32%

Нормальному режиму функционирования Общества соответствует расчетный рейтинг BB, как видно из таблицы 1.

Исходные данные

Необходимые исходные данные определяются в соответствии с таблицей 2.

Таблица 2. Исходные данные модели.

Исходные данные	**Источник информации**	**Обозначение**
Рыночная капитализация, млрд. руб.	История ежедневных котировок капитализации HYDRS на www.moex.com за период (N+1) дней.	$K_\tau \quad \tau = 0,..,N$
Краткосрочный (до 1 года) долг, млрд. руб.	Из отчётности	S
Долгосрочный (более 1 года) долг, млрд. руб.	Из отчётности	L
Дюрация долга, лет	Расчёт по данным из отчётности	(T-t)
Ставка дисконта, % год.	Из сценарных условия или расчёт	r
План EBITDA, млрд. руб.	Из бизнес-плана	EBITDA

Расчётные формулы и процедуры

Расчёт параметров модели проводится в соответствии с таблицей 3.

Таблица 3. Расчётные параметры модели.

Расчётные параметры	***Обозначения***
Расчётная оценка рыночной стоимости активов, млрд. руб.	Vt
Историческая волатильность капитализации, % год.	$\sigma_E = \sqrt{\sum_{\tau=1}^{N}(x_\tau - \bar{x})^2}$, где $\bar{x} = \frac{\sum_{t=1}^{N} x_\tau}{N}$, $x_\tau = \ln\left(\frac{K_\tau}{K_{\tau-1}}\right), \tau = 1,..,N$
Волатильность стоимости активов, % год.	σ
Точка дефолта, млрд. руб.	F = S+L/2
Расстояние до дефолта, млрд. руб.	R=Vt – F
Расстояние до дефолта (количество волатильностей активов)	Z=R/(σVt)
Расчётная оценка капитализации, млрд. руб.	$\boldsymbol{E_t(V, T, \sigma, r, F)=V_tN(d_1)-F^{-r(T-t)}N(d_2)}$, *где* $\boldsymbol{d_1 = \frac{\ln\left(\frac{V_t}{F}\right) + \left(r + \frac{\tau^2}{2}\right)(T-t)}{\sigma\sqrt{T-t}}}$; $\boldsymbol{d_2 = d_1 - \sigma\sqrt{T-t}}$, $\boldsymbol{N(y) = \Phi(y) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \int_{-\infty}^{y} e^{-\frac{u^2}{2}} du}$ *N(y) - значение функции стандартного нормального распределения*
Ошибка расчёта капитализации, млрд. руб.	$\boldsymbol{O1=E_t-K_t}$
Ошибка расчёта волатильности активов, млрд. руб.	$\boldsymbol{O2=\sigma V_t-\sigma_E Et}$

При помощи компьютерного моделирования подбираются такие параметры Vt и σ , чтобы O1=0 и O2=0 (т.е., чтобы расчётные и фактически наблюдаемые значения капитализации и её исторической волатильности как можно лучше совпадали и ошибки расчётов были максимально близки к нулю).

Шкала ущерба, U млрд. руб. в зависимости от расчетного рейтинга

Шкала ущерба, U млрд. руб. в зависимости от рейтинга определяется следующими соотношениями:

Таблица 4. Шкала ущерба от снижения EBITDA и стоимости активов в случае реализации риска:

Балл риска	**Описание расчетного кредитного рейтинга Общества в случае реализации риска**	**Ущерб (снижение годового уровня EBITDA и стоимости активов) в случае реализации риска, млрд. руб.**
1 Зелёная зона	Достаточная способность своевременно и полностью выполнять стратегию и плановые показатели	$U < Z_{BBB}\sigma V_t - (EBITDA + R)$
2. Жёлтая зона	Проблемы с погашением долговых обязательств, продолжительные перерывы в производстве, негативное освещению Общества в региональных и местных СМИ	$Z_{BBB}\sigma V_t - (EBITDA + R) < U < Z_{BBmax}\sigma V_t - (EBITDA + R)$
3. Красная зона	Потеря финансовой устойчивости Общества, длительные перерывы в производстве, дефолт по обязательствам Общества, негативное освещение Общества в федеральных СМИ	$U > Z_{BBmax}\sigma V_t - (EBITDA + R)$

Шкала частоты, T раз за период в зависимости от рейтинга

Шкала частоты в зависимости от рейтинга определяется следующими соотношениями исходя из статистики частот дефолтов (см. таблицу 1.):

Таблица 5. Шкала частоты в зависимости от расчетного рейтинга

Балл риска	**Шкала частоты реализации риска за 5-летний период**	**Шкала вероятности реализации риска (округлённо)**
1 Зелёная зона	Не чаще одного раза	<5%
2. Жёлтая зона	От 2 до 4 раз	5% - 10%
3. Красная зона	Чаще 4 раз	>10%

Количественная оценка производится путём анализа динамики значений ключевых показателей рисков (KRI) и рискообразующих факторов для каждого стратегического риска и/или интервью владельцев стратегических рисков по вышеуказанным обоснованным шкалам.

Пример: Группа РусГидро, 2015 г.

Таблица П-1 Исходные данные на 2015г.

Исходные данные	**Значение на 30.06.2015**	**Источник информации**
Рыночная капитализация, млрд. руб.	208,2	Котировки HYDRS на www.moex.com
Краткосрочный долг, млрд. руб.	42,2	Из отчетности Группы
Долгосрочный долг, млрд. руб.	179,5	Из отчетности Группы
Дюрация долга, лет	3,17	Из отчетности Группы
Ставка дисконта, % год.	11,6%	По сценарным условиям на 2016-2041
План EBITDA, млрд. руб.	80	План на 2015

Таблица П-2 расчётные данные на 2015 г.

Расчётные данные	**Значение на 30.06.2015**
Волатильность капитализации, % год	30%
Волатильность стоимости активов, % год	20,9%
Расстояние до дефолта, млрд. руб.	167,6

Таблица П-3. Шкала оценки возможного ущерба от реализации стратегических рисков на 2015 г.

Балл риска	**Описание расчетного кредитного рейтинга в случае реализации риска**	**Ущерб (снижение годового уровня EBITDA и стоимости активов) в случае реализации риска, млрд. руб.**
1 Зелёная зона	Достаточная способность своевременно и полностью выполнять стратегию и плановые показатели	< 29
2. Жёлтая зона	Проблемы с погашением долговых обязательств, продолжительные перерывы в производстве, негативное освещению Общества в региональных и местных СМИ	От 29 до 79
3. Красная зона	Потеря финансовой устойчивости Общества, длительные перерывы в производстве, дефолт по обязательствам Общества, негативное освещение Общества в федеральных СМИ	> 79

Таблица П-4. Шкала оценки вероятности/частоты реализации стратегических рисков на 2015 г.

Балл риска	**Шкала частоты реализации риска за 5-летний период**	**Шкала вероятности реализации риска**
1 Зелёная зона	Не чаще, одного раза	<5%
2. Жёлтая зона	От 2 до 4 раз	5% - 10%
3. Красная зона	Чаще 4 раз	>10%

Список используемой литературы:

1. Рогов М.А. Риск-менеджмент. М. Финансы и статистика, 2001. 120 с.
2. Энциклопедия финансового риск-менеджмента. Под ред. А. А. Лобанова и А.В. Чугунова. — М: Альпина Бизнес Букс, 2009 – 4-е издание. 932 с.
3. Annual Default Study: Corporate and Recovery Rates, 1920-2012, Moody's Investors Services, February, 2013.