

Утверждено решением  
Совета директоров ПАО «Интер РАО»  
от «28» октября 2015 года.  
(протокол от 30.10.2015 № 155)

**ПОЛИТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ  
ПАО «ИНТЕР РАО»**

г. Москва  
2015 г.

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>3</b>
<b>2. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ .....</b>	<b>4</b>
<b>3. НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ.....</b>	<b>7</b>
<b>4. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ .....</b>	<b>8</b>
<b>5. ПРИНЦИПЫ И ПОДХОДЫ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ .....</b>	<b>9</b>
<b>6. КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ (КСУР).....</b>	<b>12</b>
<b>7. УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ИХ ФУНКЦИИ .....</b>	<b>13</b>
<b>8. ЭТАПЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ .....</b>	<b>17</b>
<b>9. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КСУР .....</b>	<b>21</b>

## **1. Общие положения**

- 1.1. Настоящая Политика разработана в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, рекомендациями международных стандартов риск-менеджмента, Уставом ПАО «Интер РАО», Кодексом корпоративного управления, рекомендованным Банком России, а также с учетом необходимых требований листинга российских и международных биржевых площадок.
- 1.2. Настоящая Политика определяет цели, основные принципы и единые подходы к организации корпоративной системы управления рисками Группы, а также ответственность участников корпоративной системы управления рисками и их функции.
- 1.3. Настоящая Политика обязательна к применению структурными подразделениями Общества и рекомендована к применению подконтрольными лицами Общества.
- 1.4. Настоящая Политика является основой для разработки внутренних методологических и распорядительных документов, регламентирующих процесс организации Корпоративной системы управления рисками в Группе.
- 1.5. Решениями органов управления подконтрольных лиц в соответствии с корпоративными процедурами в действие вводятся внутренние нормативные документы в области управления рисками, разработанные на основе и не противоречащие настоящей Политике.
- 1.6. Изменения и дополнения в настоящую Политику вносятся решением Совета директоров Общества по мере необходимости<sup>1</sup> при изменении регуляторных требований и уровня зрелости процессов управления рисками в Группе.

---

<sup>1</sup> Ответственность за мониторинг и контроль актуальности документа, а также реализацию инициатив по внесению изменений несет Подразделение, ответственное за КСУР Группы.

## 2. Термины и определения

Термины/ сокращения	Определения
Вероятность события (риска)	Возможность (степень определенности) того, что может произойти какое-либо случайное событие (риск)
Владелец риска	Руководитель структурного подразделения/ организации в составе Группы, несущий персональную ответственность за управление каждым выявленным риском (осуществление мер воздействия на риск)
Внутренняя среда	<p>Внутренняя среда представляет собой атмосферу в организации, определяющую отношение работников к ресурсам и рискам Группы и то, каким образом риск учитывается руководством и сотрудниками в работе.</p> <p>Внутренняя среда включает в себя компетентность работников в вопросах риск-менеджмента, корпоративную культуру и др.</p>
Карта критических рисков	Документ, отражающий результаты количественной оценки критических рисков, включая графическое отображение, перечень критических рисков и краткое раскрытие информации по ним
Качественная оценка риска	Процесс определения параметров риска (вероятности их возникновения и степени потенциального ущерба для организации) путем субъективной (экспертной) оценки

Количественная оценка риска	Процесс определения параметров риска (вероятности их возникновения и степени потенциального ущерба для организации) на основе математической модели, разработанной с использованием математических методов расчета
Критический риск	Риск, по которому более 5% из всех смоделированных сценариев реализации потенциального ущерба включены в совокупный набор сценариев реализации всех выявленных рисков, суммарное значение ущерба по которым превышает показатель риск-аппетита Группы
КСУР	Корпоративная система управления рисками Группы
Общество	Публичное акционерное общество «Интер РАО» (ПАО «Интер РАО»)
Подконтрольное лицо	Юридическое лицо, находящееся под прямым или косвенным контролем Общества <sup>2</sup> , в отношении которого Общество признается контролирующим лицом в соответствии с законодательством о рынке ценных бумаг.
Последствия риска/рискосвой ситуации	Степень негативного воздействия на организацию в случае реализации риска/рискосвой ситуации (прямой ущерб и/или упущенные выгоды)
Приоритизация рисков	Ранжирование рисков согласно качественной и/или количественной оценке с целью выявления критических рисков для последующего управления ими

<sup>2</sup> Ст. 1 Федерального закона «О рынке ценных бумаг» от 22.04.2006 № 39-ФЗ.

Риск	Сочетание вероятности события и его последствий, угроза негативного влияния случайного события на достижение целей организации
Риск-аппетит	Степень совокупного риска (предпочтительный риск), которую Группа в целом считает для себя приемлемой в процессе достижения своих целей и выполнения своей миссии
Стейкхóлдеры (заинтересованные стороны)	Организации, сообщества и физические лица, формирующие систему ожиданий и, соответственно, влияющие на принятие управленческих решений в Группе, и находящиеся, в свою очередь, под воздействием этих решений. Стейкхолдеры подразделяются на внутренних и внешних.
ФН/ БН	Функциональное направление/ Бизнес-направление
Цикл управления рисками	Совокупность взаимосвязанных этапов процесса управления рисками, реализуемых на ежегодной основе Советом директоров, комитетами при Совете директоров, исполнительными органами управления и работниками организации, включая: целеполагание, выявление рисков, оценку рисков, разработку мероприятий по управлению критическими рисками, мониторинг рисков, раскрытие информации о функционировании КСУР

### **3. Нормативные ссылки**

- 3.1. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 N 39-ФЗ;
- 3.2. Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/ 2463 «О Кодексе корпоративного управления» (одобрен Правительством РФ 13.02.2014);
- 3.3. Приказ ФСФР России от 30.07.2013 № 13-62/ пз-н «О Порядке допуска ценных бумаг к организованным торгам»;
- 3.4. Национальный Стандарт РФ ГОСТ Р 51897-2011 (идентичен международному документу Руководство ИСО 73:2009) «Менеджмент риска. Термины и определения» (Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и методологии от 16 ноября 2011 г. N 548-ст);
- 3.5. Национальный Стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 31000-2010 (идентичен международному стандарту ИСО 31000:2009) «Менеджмент риска. Принципы и руководство» (Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и методологии от 21.12.2010 №883-ст);
- 3.6. Национальный Стандарт РФ ГОСТ Р ИСО/ МЭК 31010-2011 (идентичен международному стандарту ИСО/ МЭК 31010:2009) «Менеджмент риска. Методы оценки риска» (Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и методологии от 01.12.2011 №680-ст);
- 3.7. Стандарты управления рисками Федерации Европейских Ассоциаций Риск Менеджеров (FERMA) (Risk Management Standards/ Federation of European Risk Management Assotiations (FERMA));
- 3.8. Методические указания по подготовке Положения о системе управления рисками (разработаны в составе Методических указаний по подготовке внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность государственных корпораций и государственной компании, а также открытых акционерных обществ (одобрены поручением Правительства Российской Федерации от 24.06.2015 № ИШ-П13-4148));
- 3.9. Документ (концепция) COSO: «Управление рисками организаций: Интегрированная модель» от 2004 г. (Enterprise Risk Management Framework/ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission);
- 3.10. Устав ПАО «Интер РАО»;
- 3.11. Кодекс корпоративной этики ПАО «Интер РАО».

#### **4. Цели и задачи в области управления рисками**

4.1. Целью Общества в области управления рисками является обеспечение разумной уверенности Совета директоров Общества, исполнительных, контрольных органов в достижении:

- стратегических целей;
- операционных целей, направленных на эффективность и результативность финансово-хозяйственной деятельности, а также на обеспечение сохранности активов;
- соблюдения законодательных и внутренних нормативных документов;
- достоверности отчетности и надежности системы ее подготовки.

Поставленная цель достигается посредством создания и обеспечения функционирования КСУР, охватывающей ключевые бизнес-процессы, направления деятельности и уровни управления Группы, непрерывного контроля эффективности функционирования КСУР и реализации мероприятий по ее совершенствованию и развитию.

4.2. Задачами КСУР, способствующими достижению ключевых целей Группы в области управления рисками, являются:

- достижение оптимальной эффективности функционирования системы управления рисками в рамках корпоративного управления;
- своевременное и полное информационное и аналитическое обеспечение процессов принятия управленческих решений и планирования деятельности;
- достижение оптимальной эффективности процессов распределения и использования ресурсов;
- совершенствование процессов выявления, оценки, предупреждения/минимизации рисков, а также урегулирования последствий реализованных рисков;
- качественное раскрытие информации о рисках и реализуемых действиях по управлению рисками в отчетности в целях повышения уровня корпоративного управления, кредитного рейтинга и инвестиционной привлекательности.

## **5. Принципы и подходы в области управления рисками**

### **5.1. Принципы, которыми руководствуется Группа в области управления рисками:**

#### **5.1.1. Управление рисками создает и защищает стоимость.**

Управление рисками способствует достижению целей и улучшению деятельности, обеспечению безопасности работников, соответствию законодательным и другим обязательным требованиям, защите окружающей среды, улучшению менеджмента проектов, результативности функций и укреплению репутации;

#### **5.1.2. Управление рисками является неотъемлемой частью всех организационных процессов.**

Управление рисками не является обособленной деятельностью, которая отделена от основной деятельности и бизнес-процессов. Управление рисками – это часть обязательств руководства и неотъемлемая часть всех организационных процессов, включая стратегическое планирование, экономическое планирование и проектное управление;

#### **5.1.3. Управление рисками является частью процесса принятия решений.**

Управление рисками помогает менеджменту делать обоснованный выбор, определять приоритетность действий и проводить различия между альтернативными направлениями действий;

#### **5.1.4. Управление рисками связано с неопределенностью.**

Управление рисками предусматривает неопределенность и характер этой неопределенности;

#### **5.1.5. Управление рисками является систематическим, структурированным и своевременным процессом.**

Систематический, регулярный и структурированный подход к управлению рисками способствует эффективности и устойчивым, сравнимым и надежным результатам;

#### **5.1.6. Управление рисками основывается на наилучшей доступной информации.**

Входные данные для процесса управления рисками основываются на таких источниках информации, как исторические данные, опыт, обратная связь от заинтересованных сторон, наблюдения, прогнозы и экспертные оценки.

Решения по управлению рисками основаны на необходимом объеме достоверной информации. КСУР подразумевает постоянный интерактивный информационный обмен внутри организации. Принимаемые решения учитывают объективные характеристики внутренней и внешней среды, в которой Группа осуществляет свою деятельность.

Функционирование надежной и эффективной системы обмена информацией между всеми участниками процесса управления рисками является необходимым условием для надлежащего выполнения функций в рамках КСУР;

5.1.7. Управление рисками является адаптируемым процессом.

Управление рисками должно соответствовать внешней и внутренней ситуации и специфике рисков, присущих деятельности Группы;

5.1.8. Управление рисками учитывает человеческие и культурные факторы.

Управление рисками признает возможности, восприятия и намерения стейкхолдеров за пределами и внутри организации, которые могут способствовать или затруднять достижение целей организации;

5.1.9. Управление рисками является прозрачным процессом и учитывает интересы стейкхолдеров.

Соответствующее и своевременное вовлечение заинтересованных сторон и, в частности, лиц, принимающих решения, на всех уровнях организации гарантирует, что управление рисками остается на надлежащем уровне и отвечает современным требованиям. Это позволяет стейкхолдерам быть уверенными в том, что их мнение принимается во внимание в процессе установления целей и задач КСУР;

5.1.10. Управление рисками является динамичным, итеративным и реагирующим на изменения процессом.

Управление рисками непрерывно распознает изменения и реагирует на них. Как только происходит внешнее или внутреннее событие, изменение контекста, осуществляются мониторинг и пересмотр рисков;

5.1.11. Управление рисками способствует постоянному улучшению деятельности.

Группа стремится совершенствовать управление рисками в рамках работы по улучшению качества корпоративного управления и повышать уровень интеграции во все ключевые бизнес-процессы;

5.2. Подходы, которыми руководствуется Группа в области управления рисками:

5.2.1. Обеспечение основополагающей роли органов управления Общества в процессе управления рисками, задающих «систему координат» для формирования и функционирования КСУР.

- Совет директоров Общества определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками;
- Совет директоров Общества стремится к достижению оптимального баланса между рисками и доходностью Группы в целом с учетом требований законодательства, положений внутренних документов и Устава Общества;
- Совет директоров Общества при проведении операций и сделок, связанных с повышенным риском потери капитала и инвестиций, исходит из разумной степени риска и соответствия уровня принимаемого риска предельным уровням, установленным в Группе.

5.2.2. Создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками в Группе.

- Исполнительные органы совместно с подразделением, ответственным за КСУР обеспечивают формирование единой методологии и базы внутренних нормативных документов, регламентирующих управление рисками в рамках бизнес-процессов/ направлений деятельности;
- Исполнительные органы распределяют полномочия, обязанности и ответственность между находящимися в их ведении или курируемыми руководителями подразделений, а также в подконтрольных лицах за конкретные процедуры управления рисками;
- Менеджмент Группы в соответствии со своими функциональными обязанностями несет ответственность за разработку, документирование, внедрение, мониторинг и развитие системы управления рисками во вверенных ему функциональных областях деятельности Группы;
- Подразделение, ответственное за КСУР, является подразделением прямого подчинения, подотчетным единоличному исполнительному

органу, что позволяет структурно разграничить деятельность подразделения от деятельности структурных подразделений, осуществляющих управление рисками в рамках своей операционной деятельности, а также от деятельности, относимой к функционалу внутреннего аудита, контрольно-ревизионных подразделений и иных подразделений, осуществляющих функции независимого мониторинга и оценки системы управления рисками организации;

- Подразделение, ответственное за КСУР, обеспечивает методологическую поддержку при разработке внутренних нормативных документов, регламентирующих управление рисками;
- Направления и положения методологических документов, стандартов риск-менеджмента по функциональным (бизнес) направлениям разрабатываются и устанавливаются Владельцами рисков совместно с подразделением, ответственным за КСУР и не противоречат настоящей Политике и стандартам корпоративного риск-менеджмента;
- Организована единообразная структура отчетности по рискам.

#### 5.2.3. Создание и поддержание в Группе корпоративной культуры риск-менеджмента.

- Исполнительные органы обеспечивают распространение знаний и навыков в области риск-менеджмента, способствуют обучению основам риск-менеджмента и утверждению корпоративной культуры управления с учетом рисков;
- Каждый работник понимает риски и возможности в рамках функционального направления деятельности, активно вовлечен в процесс выявления и оценки рисков, ориентируется в выборе эффективных методов реагирования на риски;
- Работники ознакомлены с нормативными документами по управлению рисками, понимают свою роль в процессе риск-менеджмента, уровень своих полномочий и ответственности. Менеджмент обеспечивает возможность эффективного обмена информацией и внедрения коммуникативных норм в рамках корпоративного риск-менеджмента.

### **6. Корпоративная система управления рисками (КСУР)**

Корпоративная система управления рисками представляет собой совокупность организационных мер, методик, процедур, норм корпоративной

культуры и действий, предпринимаемых Группой для достижения оптимального баланса между ростом стоимости, прибыльностью и рисками в целях обеспечения финансовой устойчивости, сохранности активов, эффективного ведения хозяйственной деятельности, соблюдения законодательства и внутренних документов, своевременной подготовки достоверной отчетности.

Корпоративная система управления рисками является современным инструментом в составе принятой в Группе концепции корпоративного управления, направленным на обеспечение инфраструктуры для эффективной реализации процессов и процедур управления рисками в операционной деятельности структурных подразделений/ организаций.

КСУР призвана обеспечивать формирование наиболее полной информации по всему спектру рисков и действий по управлению рисками Группы, что позволит менеджменту объективно оценивать текущую рисковую ситуацию и перспективы ее развития, приемлемость принимаемых рисков, а также является основой для принятия информационно обоснованных риск-ориентированных решений в целях минимизации воздействия рисков на деятельность Группы.

#### 6.1. Продукты системы:

- Целевые ориентиры КСУР (на плановый период);
- Карта критических рисков Группы;
- План мероприятий по управлению критическими рисками Группы;
- Годовой отчет о функционировании КСУР;
- Раскрытие информации по управлению рисками в рамках Годового отчета и ежеквартальной отчетности эмитента.

### **7. Участники процесса управления рисками и их функции**

Управление рисками Группы осуществляется рядом субъектов КСУР, являющихся участниками процесса управления рисками и несущих ответственность за выполнение следующих функций в соответствии со своей компетенцией.

#### **7.1. Совет директоров Общества**

- Утверждение политики в области управления рисками;

- Утверждение карт критических рисков и планов мероприятий по управлению критическими рисками;
- Рассмотрение на ежегодной основе отчетов о функционировании системы управления рисками;
- Утверждение величины Риск-аппетита на плановый период (год).

## **7.2. Комитет по аудиту Совета директоров Общества**

- Предварительное рассмотрение и подготовка проектов решений по вопросам компетенции Совета директоров:
  - Об утверждении политики в области управления рисками;
  - Об утверждении карт критических рисков и планов мероприятий по управлению критическими рисками, а также рассмотрение на ежегодной основе отчетов о функционировании системы управления рисками;
- Рассмотрение отчета внутреннего аудитора, содержащего информацию об оценке эффективности процедур и мероприятий по управлению рисками.

## **7.3. Исполнительные органы управления<sup>3</sup>**

- Утверждение требований к структуре и содержанию процессов и процедур управления рисками, форматам отчетности посредством утверждения внутренних нормативных документов по управлению рисками;
- Определение целей управления рисками в годовом разрезе посредством утверждения Целевых ориентиров КСУР;
- Предварительное рассмотрение и подготовка проектов решений по вопросам компетенции Совета директоров:
  - Об утверждении политики в области управления рисками;
  - Об утверждении карт критических рисков и планов мероприятий по управлению критическими рисками, а также рассмотрение на ежегодной основе отчетов о функционировании системы управления рисками.

## **7.4. Подразделение внутреннего аудита**

<sup>3</sup> Включая Планово-бюджетный комитет ПАО «Интер РАО», несущий ответственность за координацию процессов управления критическими рисками Группы/ подконтрольных лиц.

- Проведение независимой оценки эффективности системы управления рисками не реже 1 раза в год и формирование заключения/ отчета внутреннего аудитора.

#### **7.5. Подразделение, ответственное за КСУР**

- Разработка (при участии Владельцев рисков по ФН/ БН) методологических внутренних нормативных документов в области обеспечения процесса управления рисками – единых корпоративных стандартов по управлению рисками;
- Разработка (при участии Владельцев рисков по ФН/ БН) унифицированных принципов, направлений и положений методологии корпоративного управления рисками, являющихся основой для использования в функциональных (бизнес) направлениях;
- Организация взаимодействия с Комитетом по аудиту Совета директоров, исполнительными органами управления Общества в рамках функционирования КСУР и обеспечения выполнения менеджментом контрольных функций, а также осуществление информирования по иным вопросам в области управления рисками;
- Обеспечение методологической поддержки Владельцев рисков, организация профильного обучения работников в области КСУР, обеспечение распространения знаний и навыков риск-менеджмента в компаниях Группы, развитие корпоративной культуры управления с учетом рисков;
- Обеспечение общей координации процессов управления рисками, реализации этапов годового цикла КСУР;
- Проведение анализа внутренней и внешней среды, портфеля рисков Группы, выработка предложений по реагированию и распределению ресурсов в отношении управления критическими рисками, подготовка сводной отчетности по рискам и формирование ключевых документов цикла КСУР:
  - Целевых ориентиров КСУР;
  - Карты критических рисков Группы;
  - Плана мероприятий по управлению критическими рисками Группы;
  - Отчета о функционировании КСУР;

- Осуществление оперативного контроля за реализацией процесса управления рисками в рамках ФН/ БН;
- Координация действий участников процесса управления рисками на всех уровнях управления Группы, информационных потоков и использования ресурсов с целью управления рисками Группы;
- Осуществление самооценки эффективности КСУР Группы по итогам цикла управления рисками;
- Раскрытие и предоставление информации о рисках внутренним и внешним стейкхолдерам, в том числе формирование соответствующих разделов Годового отчета и Отчета эмитента.

#### **7.6. Владельцы рисков**

- Обеспечение совместно с подразделением, ответственным за КСУР разработки внутренних нормативных документов по управлению рисками функциональных направлений, в т. ч. формирование подходов к моделированию и оценке рисков в рамках компетенции курируемых ФН/ БН.
- Обеспечение реализации этапов цикла управления рисками в рамках ФН/ БН посредством проведения идентификации и оценки рисков, разработки предложений по реагированию на риски, формирования отчетности по управлению рисками;
- Формирование и представление в Подразделение, ответственное за КСУР, данных для формирования ключевых документов цикла КСУР в соответствии с утвержденными внутренними нормативными документами Общества;
- Реализация мероприятий по управлению рисками ФН/ БН и обеспечение контроля их исполнения;
- Координация действий работников, информационных потоков и использования ресурсов с целью управления рисками ФН/ БН в соответствии с утвержденными внутренними нормативными документами Общества;
- Сбор агрегированной информации по рискам ФН/ БН, осуществление учета, анализа и непрерывного мониторинга рисков ФН/ БН;
- Осуществление оценки (самооценки) эффективности управления рисками ФН/ БН по итогам цикла управления рисками;

- Осуществление взаимодействия с Подразделением, ответственным за КСУР, в том числе по вопросам раскрытия информации об управлении рисками ФН/ БН.

### **7.7. Работники**

- Учет рисков в рамках деятельности в соответствии с должностными инструкциями и требованиями внутренних нормативных документов;
- Реализация мероприятий по управлению рисками и/или обеспечение контроля их исполнения;
- Своевременное информирование непосредственных руководителей о новых рисках, а также случаях, когда исполнение мероприятий по управлению рисками по каким-либо причинам стало невозможным и/или требуется корректировка в связи с изменениями внутренних и внешних условий деятельности Группы.

Все субъекты КСУР несут ответственность за эффективное функционирование системы управления рисками в рамках выполнения вышеописанных функций, а также за реализацию этапов цикла управления рисками в соответствии со своей компетенцией. Ответственность в рамках цикла управления рисками, а также порядок взаимодействия участников КСУР детализированы в Регламенте бизнес-процесса корпоративного управления рисками.

## **8. Этапы процесса управления рисками**

Управление рисками в рамках КСУР является непрерывным и циклическим процессом, состоящим из следующих компонентов, соответствующих этапам бизнес-процесса корпоративного управления рисками:

### **8.1. Целеполагание**

КСУР основывается на системе четких, ясных и измеримых стратегических и операционных целей Группы. Стратегические цели обуславливаются Стратегией (Долгосрочной программой развития) Общества. Промежуточные плановые значения целевых стратегических показателей на годовом горизонте уточняются в рамках процесса бизнес-планирования, в том числе, на основе сценарных условий на плановый период (год). На основе указанных сценарных условий менеджментом также устанавливаются более конкретные – тактические цели и задачи в области управления рисками, фиксируемые Целевыми ориентирами КСУР на плановый период (год).

Целевые ориентиры КСУР устанавливаются в начале каждого ежегодного цикла управления рисками и отражают ожидания менеджмента в отношении параметров и результатов управления рисками в текущем году, определяют периметр КСУР, целевые показатели оценки влияния рисков, уровень приемлемого риска, таким образом, задается контекст для функционирования КСУР и организации работ по управлению рисками в плановом году.

В составе Целевых ориентиров КСУР раскрывается готовность Группы/ подконтрольного лица к риску и предпочтительный риск, который Группа стремится не превышать в рамках осуществления деятельности, что определяется показателями Риск-аппетита Группы/ подконтрольного лица.

Риск-аппетит отражает совокупный ущерб для Группы/ подконтрольного лица, выраженный в рублях, который Группа/ подконтрольное лицо может себе позволить в рамках осуществления своей деятельности. Значение Риск-аппетита определяется на основании утвержденной исполнительными органами управления методики как ущерб, который может привести к снижению прогнозного кредитного рейтинга Группы/ подконтрольного лица не более чем на одну промежуточную ступень, и при этом значение риск-аппетита не может превышать 15% от планового значения EBITDA Группы/ подконтрольного лица.

Ежегодный пересмотр менеджментом Целевых ориентиров КСУР позволяет анализировать цели и задачи управления рисками на предмет их актуальности и соответствия текущему уровню развития системы, что обеспечивает возможности адаптации КСУР к изменениям внешней и внутренней среды, а также по мере повышения уровня зрелости системы.

## 8.2. Выявление рисков

Группа стремится быть информированной обо всем спектре рисков, связанных с ведением бизнеса и способных оказать значимое влияние на достижение сформулированных целей и реализацию поставленных задач. Группа на регулярной основе проводит идентификацию/ актуализацию рисков, связанных со всеми существенными аспектами своей деятельности, описывает факторы и последствия рисковых событий и фиксирует ответственность за управление выявленными рисками путем определения Владельцев рисков.

## 8.3. Оценка рисков

Риски анализируются по двум параметрам – вероятности их возникновения (вероятность реализации риска) и степени потенциального ущерба (оценка влияния риска на показатели деятельности (финансовые результаты)).

Оценка параметров риска может носить качественный или количественный характер. Группа стремится разрабатывать и применять преимущественно количественные методы оценки рисков, основанные на теории математической статистики и регрессионного анализа, достоверных статистических данных с применением современных программных продуктов. Владельцы рисков на непрерывной основе ведут работы по совершенствованию методик количественной оценки рисков и повышению качества исходных статистических данных.

На основе произведенных оценок проводится приоритизация рисков и выявление критических рисков Группы, консолидируемых в Карту критических рисков Группы на плановый период (год).

#### 8.4. Разработка мероприятий по управлению рисками

Приоритетами Группы в области управления рисками является максимальное снижение негативного влияния рисков на результаты деятельности Группы с учетом баланса рисков и ожидаемой доходности и превентивное реагирование на риски до момента наступления ущерба, что обеспечивается выбором оптимальных методов воздействия на риски.

Воздействие на риск предусматривает применение комплекса мероприятий, формируемых на основе четырех классических методов реагирования на риски (избежание (уклонение), снижение (минимизация), передача (перераспределение), принятие).

По итогам отбора формируется комплекс действий по реагированию на риск, обеспечивающий оптимальный баланс покрытия риска и стоимости затрат на их реализацию, мероприятия могут быть как превентивными, направленными на предупреждение возникновения риска, так и компенсирующими, обеспечивающими минимизацию ущерба от реализации рискового события.

Разработанные мероприятия утверждаются в составе Плана мероприятий по управлению критическими рисками<sup>4</sup> Группы, обеспечивается контроль их исполнения и на регулярной основе формируется отчетность.

#### 8.5. Мониторинг рисков

Мониторинг текущей рискованной ситуации и контроль исполнения Плана мероприятий по управлению рисками в течение отчетного периода обеспечивается путем формирования и предоставления органам управления Общества/ подконтрольных лиц регулярной отчетности по управлению рисками.

Отчетная информация позволяет сопоставить плановые характеристики рисков и фактически реализовавшийся ущерб, обеспечивает контроль надлежащего исполнения запланированных мероприятий, дает возможность отследить возможные изменения рискованной ситуации и выявить необходимость принятия корректирующих мер, что служит основой информационного и аналитического обеспечения процессов принятия менеджментом управленческих решений.

Функции периодического мониторинга и предоставления отчетности по управлению рисками интегрированы в бизнес-процесс экономического планирования в части формирования периодической отчетности об исполнении бизнес-планов для органов управления Общества/ подконтрольных лиц. Периодичность формирования отчетности по управлению рисками соответствует графику мероприятий по контролю исполнения Бизнес-плана.

#### 8.6. Раскрытие информации о функционировании КСУР

Группа придерживается принципов прозрачности процесса управления рисками, а также достоверности, оперативности и полноты информации о реализовавшихся рисках отчетного периода и предпринятых действий по реагированию на риски.

Исходя из требований информирования менеджмента и заинтересованных сторон о наиболее значимых рискованных событиях, оказавших влияние на деятельность Группы и отклонение от запланированных финансовых

---

<sup>4</sup> На уровне Группы внимание акцентируется на управлении критическими рисками, перечень которых формируется по результатам оценки рисков. Управление некритическими рисками осуществляется Владельцами рисков в рамках функциональных обязанностей.

результатов, осуществляется подготовка годового Отчета о функционировании КСУР.

В рамках Отчета о функционировании КСУР проводится самооценка по итогам цикла управления рисками, выявляются недостатки и ограничения системы и разрабатываются рекомендации по оптимизации процесса и процедур управления рисками в целях развития КСУР.

Отчетная информация об управлении рисками доводится в необходимом объеме до внешних стейкхолдеров (в т.ч. в рамках ежеквартального отчета эмитента ценных бумаг, Годового отчета Общества).

## **9. Оценка эффективности КСУР**

Группа стремится повышать эффективность и качество процесса управления рисками, приводить его в соответствие с потребностями бизнеса и корпоративного управления.

Совет директоров Общества не реже одного раза в год рассматривает вопросы организации, функционирования и эффективности КСУР и дает рекомендации по ее улучшению, а также при необходимости инициирует проведение внешней оценки эффективности КСУР с привлечением независимой компетентной организации.

Исполнительные органы управления предпринимают необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая корпоративная система управления рискам Группы соответствует определенным Советом директоров принципам и подходам и эффективно функционирует.

Внутренний аудит способствует совершенствованию процессов управления рисками в Группе посредством проведения независимой оценки эффективности системы управления рисками не реже 1 раза в год, осуществляемой Подразделением внутреннего аудита<sup>5</sup>.

Оценка эффективности системы управления рисками включает:

- проверку достаточности и зрелости элементов системы управления рисками для эффективного управления рисками (цели и задачи, инфраструктура, организация процессов, нормативно-методологическое обеспечение, взаимодействие структурных подразделений в рамках

<sup>5</sup> В ПАО «Интер РАО» функционирует Подразделение внутреннего аудита функционально подчиненное Совету директоров, а административно — непосредственно единоличному исполнительному органу.

- системы управления рисками, отчетность);
- проверку полноты выявления и корректности оценки рисков руководством организации на всех уровнях управления;
  - проверку эффективности контрольных процедур и иных мероприятий по управлению рисками, включая эффективность использования выделенных на эти цели ресурсов;
  - проведение анализа информации о реализовавшихся рисках (выявленных по результатам внутренних аудиторских проверок нарушениях, фактах недостижения поставленных целей, фактах судебных разбирательств).

На основании рекомендаций внутреннего аудита/ Комитета по аудиту Совета директоров/ заключений внешних аудиторов, а также циклов управления рисками предшествующих периодов Совет директоров Общества непрерывно оценивает и расширяет возможности по управлению рисками, выявляет недостатки и ограничения, определяет направления для сбалансированного развития и повышения уровня зрелости КСУР.