

**УТВЕРЖДЕНА**  
Советом директоров  
ОАО «ДЭК» от 31.07.2012  
(Протокол от 02.08.2012 №159)

**ПОЛИТИКА**  
**в области внутреннего контроля и управления рисками**  
**Открытого акционерного общества**  
**«Дальневосточная энергетическая компания»**

# **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ**

## **1.1. Общие положения**

Настоящая Политика определяет основные принципы организации, функционирования и взаимной интеграции систем внутреннего контроля и управления рисками (далее – СВКиУР) Открытого акционерного общества «Дальневосточная энергетическая компания» (далее – Общество) в рамках Холдинга ОАО «РАО Энергетические системы Востока».

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

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

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

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

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

Настоящая Политика обязательна к применению всеми структурными подразделениями и филиалами Общества. Политика дочерних (далее - ДЗО) и зависимых обществ (далее - ВЗО) Общества вводятся в действие решением уполномоченного органа управления ДЗО/ВЗО.

Изменения и дополнения 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 может выступать «наименование руководителя подразделения внутреннего аудита Общества», должностные лица Общества, ответственные за внедрение системы управления рисками (далее – СУР), Генеральный директор Общества, Совет директоров Общества, Комитет по аудиту Совета директоров Общества.

Ответственным за организацию рассмотрения предложений и инициирование внесения изменений является Генеральный директор Общества.

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

## **1.2. Основные термины и определения**

**Риск** – это эффект, оказываемый неопределённостью на цели Холдинга, которые могут содержать различные аспекты (финансовые, безопасность, влияние на окружающую среду и другие) и различные уровни (стратегические, организационные, проектные, процессные и другие).

**Неопределённость** – это состояние, заключающееся в частичном или полном отсутствии информации, связанное 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 Общества уровень риска (риск-аппетит) – степень совокупного риска, который лица, принимающие решения в Общества в целом считают для себя приемлемым в процессе создания/увеличения стоимости компаний Общества, достижения своих целей или реализации стратегического видения.

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

**Владелец риска** – работник Общества, который в силу своих полномочий и должностных обязанностей имеет компетенции и должен управлять данным риском, обеспечивая достижение утвержденных целевых показателей своей деятельности и функциональных задач, несет персональную ответственность за управление выявленным риском.

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

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

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

**Стратегические риски** – эффект неопределенности угроз и возможностей, возникающих на уровне принятия стратегических решений, связанные с реализацией стратегии Холдинга.

**Структурная единица** – структурное подразделение Общества или ДЗО.

**Структурное подразделение** – подразделение утвержденной организационной структуры Исполнительного аппарата Общества.

**Подразделение внутреннего аудита** – структурное подразделение, в компетенцию которого входят, в том числе функции по организации процесса управления рисками, организации и совершенствования систем внутреннего контроля в Обществе.

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

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

### **2.1. Цели и назначение Политики**

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

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

### **2.2. Основные цели и задачи СВКиУР**

Основными целями СВКиУР Общества являются:

- предоставление руководству и Совету директоров Общества разумной гарантии достижения стратегических целей Общества.
- сохранение и эффективное использование ресурсов и потенциала Общества, обеспечение непрерывности деятельности Общества.

- снижение числа непредвиденных событий и убытков в хозяйственной деятельности Холдинга до уровня не выше уровня риск-аппетита;
- своевременная адаптация Общества к изменениям во внутренней и внешней среде.
- обеспечение эффективного функционирования Общества, его устойчивости и перспектив развития.
- обеспечение соответствия деятельности Общества требованиям нормативно-правовых актов.

Для достижения данных целей СВКиУР Общества решает следующие ключевые задачи:

- идентификация всех рисков Общества.
- анализ, оценка (измерение) идентифицированных рисков.
- качественное информационное, методологическое и аналитическое обеспечение процесса принятия решений по выбору мер управления рисками, решений по структуре портфеля активов и обязательств Общества.
- своевременное разрешение конфликтов интересов, возникающих в процессе деятельности Общества.
- принятие обоснованных решений по страхованию рисков Общества.
- создание резервов, обеспечивающих непрерывность деятельности Общества.
- контроль лимитов и иные формы контроля соответствия рисков Общества уровню риск-аппетита (толерантности).
- раскрытие информации о рисках.
- обеспечение внутреннего контроля:
- надёжности, полноты и достоверности финансовой и операционной информации.
- эффективности деятельности и достижения поставленных целей.
- защищённости активов.
- соответствия действий и решений Общества требованиям законов, нормативных актов, локальных нормативных актов, условиям контрактов.
- распределением полномочий и функций между структурными единицами Общества, исключением их дублирования и полнотой распределения.
- контроль процедур раскрытия существенной информации о деятельности Общества внешним пользователям по следующим критериям:
- обеспечение достоверности раскрываемой информации на всех этапах ее сбора и обработки.
- соблюдение регламентов раскрытия информации.

Управление информационными рисками и совершенствование системы ИТ-контролей осуществляется Обществом с учётом СВКиУР в соответствии с отдельным внутренним нормативным актом Общества.

### 3. ПРИНЦИПЫ ПОЛИТИКИ СВКиУР

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

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

**Непрерывность:** СВКиУР Общества функционирует на постоянной основе.

**Интеграция:** СВКиУР является неотъемлемой частью системы корпоративного управления в Обществе и используется при разработке и формировании стратегии.

**Комплексность:** СВКиУР охватывает все направления деятельности Общества и все виды возникающих в их рамках рисков. Контрольные процедуры существуют во всех бизнес-процессах Общества на всех уровнях управления.

**Единство методологической базы:** процессы в СВКиУР реализуются на основе единых подходов и стандартов для всех структурных единиц Общества.

**Приоритетность:** Общество принимает необходимые меры в первую очередь в отношении критических для деятельности Общества рисков.

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

**Функциональность:** распределение адресной ответственности по управлению рисками разных направлений деятельности Общества осуществляется в соответствии с разделением функциональных обязанностей в Обществе.

**Разделение обязанностей:** функции между сотрудниками и структурными единицами Общества распределяются таким образом, чтобы за одним работником или структурным подразделением не были одновременно закреплены обязанности по реализации функций и обязанности по контролю за их выполнением

**Оптимальность:** объем и сложность процедур внутреннего контроля и мер по управлению рисками, применяемых в Обществе, являются необходимыми и достаточными для выполнения задач и достижения целей функционирования СВКиУР.

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

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

**Своевременность сообщения:** информация о выявленных рисках и невыполнении контрольных функций должна своевременно предоставляться лицам, уполномоченным принимать соответствующие решения.

**Разрешение и одобрение:** в Обществе все финансово-хозяйственные операции должны быть формально одобрены или разрешены ответственными лицами в пределах их полномочий.

**Транспарентность (прозрачность):** надлежащее и своевременное участие заинтересованных сторон и, в частности, лиц, принимающих решения на всех уровнях Холдинга, гарантирует, что СВКиУР остается актуальной и своевременной. В бизнес-процессах должны быть представлены заинтересованные стороны так, чтобы их мнение учитывалось при определении критериев риска.

**Использование наилучшей имеющейся информации:** СВКиУР основывается на информации источников, таких как исторические данные, опыт, обратная связь заинтересованных лиц, наблюдения, прогнозы и экспертные оценки. Тем не менее, принимающие решение органы должны информировать друг друга о том, следует ли принимать во внимание, какие-либо ограничения данных, используется ли моделирование и возможно ли возникновение расхождения мнений между экспертами.

**Адаптивность:** СВКиУР Общества регулярно совершенствуется для выявления всех возможных рисков деятельности и максимально эффективного применения методов контроля и управления рисками.

## **4. МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕМУ КОНТРОЛЮ**

### **4.1. Основные методы, подходы и процедуры внутреннего контроля**

#### **4.1.1. Основные методы и подходы внутреннего контроля**

В Обществе применяется следующий комплекс методов и подходов внутреннего контроля:

**Адекватное разделение обязанностей** в Обществе осуществляется путем распределения обязанностей между работниками на уровне должностных инструкций и регламентов взаимодействия. В Обществе с целью снижения риска ошибки или мошенничества не допускается совмещение одним лицом функций по санкционированию, исполнению и контролю за совершением хозяйственных операций.

Принципы разделения полномочий и ответственности между структурными единицами на каждом уровне управления (по вертикали) и внутри каждого уровня управления (по горизонтали) регулируются локальными нормативными актами Общества, графиками документооборота и регламентами взаимодействия структурных единиц.

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

- регламентирующие порядок принятия решения по конкретным направлениям деятельности, где определен круг лиц, ответственных за принятие таких решений и обозначены границы их полномочий.

- определяющие круг лиц, имеющих право подписи первичных документов (где в обязательном порядке указаны должность, фамилия, имя, отчество и уровень компетенции (тип или виды операций, по которым данное должностное лицо имеет право принятия решений)).

- описывающие графики прохождения документов при осуществлении процедур согласования (визирования), санкционирования, наложения резолюций, и утверждения документов руководством при принятии решений.

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

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

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

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

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

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



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

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

**Независимые проверки** осуществляются работниками подразделения внутреннего аудита Общества и Ревизионной комиссией Общества на основании разработанных и утвержденных планов проведения проверок.

#### **4.1.2. Основные процедуры внутреннего контроля**

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

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

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

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

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

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

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

Применение данных процедур внутреннего контроля более подробно регламентируется локальными нормативными актами Общества.

## **4.2. Основные процессы внутреннего контроля**

### **4.2.1. Анализ бизнес-процессов**

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

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

### **4.2.2. Оценка существующих контрольных процедур**

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

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

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

### **4.2.3. Разработка контрольных процедур**

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

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

### **4.2.4. Мониторинг**

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

Мониторинг осуществляется подразделением внутреннего аудита Общества.

Основным методом, используемым при мониторинге выполнения контрольных процедур, является мониторинг по срокам/на соответствие (комплаенс), то есть определение контрольных точек по разработке, согласованию, утверждению, введению в действие и полноты их исполнения.

#### **4.3. Основные методы и подходы управления рисками**

В Обществе применяется следующий комплекс методов и подходов управления рисками:

**Управление рисками является неотъемлемой частью всех организационных процессов:** риск-менеджмент не обособлен отдельно от основных видов деятельности и процессов организации. Управление рисками является частью обязанностей руководства и неотъемлемой частью всех организационных процессов, в том числе стратегического планирования, всех проектов и процессами управления изменениями.

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

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

**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.

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

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

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

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

#### **4.4. Основные процессы управления рисками**

#### **4.4.1. Определение целей**

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

Общие цели устанавливаются Советом директоров Общества на стратегическом уровне, на их основе руководством Общества устанавливаются более конкретные – тактические цели и задачи более низкого уровня.

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

#### **4.4.2. Идентификация рисков**

Идентификация рисков предусматривает выявление, описание и документальное оформление рисков, способных повлиять на деятельность Общества и формирование Реестра стратегических рисков Общества. Реестр стратегических рисков Общества должен обновляться на регулярной основе.

Идентификация рисков осуществляется сотрудниками структурных единиц Общества. Сбор, обработка, анализ, систематизация полученной информации по выявленным рискам, а также формирование Реестра стратегических рисков Общества на плановый период (два года) производится подразделением внутреннего аудита Общества.

Результатом идентификации рисков является Реестр стратегических рисков Общества, который является основой для формирования Сводного реестра стратегических рисков Холдинга ОАО «РАО Энергетические системы Востока» на двухлетний период.

Приоритизация стратегических рисков Общества осуществляется на основании утвержденного Советом директоров ОАО «РАО Энергетические системы Востока» Сводного реестра стратегических рисков Холдинга ОАО «РАО Энергетические системы Востока»

Приоритизированный Реестр стратегических рисков утверждается/переутверждается (по результатам актуализации) Советом директоров Общества не реже раза в год, перед началом планового периода.

#### **4.4.3. Классификация рисков**

*Основная классификация рисков* реестра осуществляется в целях надлежащей адресации рисков на нужный уровень принятия решений (в соответствии с их приоритетностью) и в целях надлежащего закрепления ответственности за риск в соответствии с функциональной компетентностью владельца риска.

Одна и та же ситуация неопределённости может содержать различные риски для различных владельцев риска.

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

По природе возникновения:

**Рыночные риски** – риски, связанные с неопределенностью рыночной конъюнктуры (цен и объемов на рынке электрической энергии (мощности), других ценовых параметров (цен, валютных курсов, процентных ставок, индексов и т.д.).

**Кредитные риски** – риски невыполнения обязательств контрагентами.

**Операционные риски** – риски неоптимальности или сбоев бизнес-процессов, систем, персонала, а также вызванные внешними событиями.

**Стратегические риски** – определяются в соответствии с Реестром стратегических рисков Общества и могут включать риски любого источника возникновения.

По категории целей Общества, которые затрагивает риск:

**Стратегические цели** – цели высокого уровня, соотношенные с миссией Общества.

**Операционные цели** – эффективное и результативное использование ресурсов.

**Цели в области подготовки отчетности** – достоверность и полнота отчетности.

**Цели в области соблюдения законодательства** – соблюдение применимых законодательных и нормативных актов.

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

#### **4.4.4. Оценка и анализ рисков**

##### *Методы оценки рисков*

Процесс оценки рисков организуется подразделением внутреннего аудита Общества с привлечением сотрудников структурных подразделений Общества (владельцев рисков).

Оценка 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.

Решение о методе оценки рисков принимается Департаментом внутреннего аудита ОАО «РАО Энергетические системы Востока»/подразделением внутреннего аудита Общества.

*Уровень толерантности к риску* используется при проведении приоритизация рисков, выявлении критических рисков для деятельности Холдинга ОАО «РАО Энергетические системы Востока». Процесс определения толерантности включает в себя рассмотрение множества факторов, в том числе показателей финансового состояния Общества и значения уровня восприятия риска руководством Холдинга ОАО «РАО Энергетические системы Востока».

Уровень толерантности определяется по Холдингу ОАО «РАО Энергетические системы Востока» в целом.

#### *Приоритизация рисков*

Все риски, описанные в Реестре стратегических рисков Общества, должны быть ранжированы (приоритизированы) по степени их влияния на достижение стратегических целей Общества на основании полученных оценок с целью определения критических для Общества рисков.

Процесс приоритизации стратегических рисков Общества организуется на уровне Холдинга ОАО «РАО Энергетические системы Востока» на основании утвержденного Советом директоров ОАО «РАО Энергетические системы Востока» Сводного реестра стратегических рисков Холдинга ОАО «РАО Энергетические системы Востока», результаты этой приоритизации рисков подлежат утверждению Советом директоров Общества в составе Реестра стратегических рисков Общества.

Организация и проведение мероприятий по управлению рисками, включенными в утвержденный Советом директоров Общества Реестр стратегических рисков Общества осуществляется в соответствии с настоящей Политикой и внутренними документами Общества.

#### *Владельцы рисков*

Для рисков, которые в результате приоритизации были включены в Реестр стратегических рисков Общества, определяются владельцы рисков, которые ответственны за разработку и реализацию мероприятий по управлению рисками. Подразделение внутреннего аудита Общества формирует предложение по определению владельцев стратегических рисков, исходя из сущности каждого риска, факторов его возникновения, характера возможного ущерба и возможных мер управления им.

Список владельцев стратегических рисков Общества согласовывается с владельцами рисков, Комитетом по аудиту Совета директоров Общества и утверждается Генеральным директором Общества.

#### **4.4.5. Выбор методов управления рисками**

Общество применяет следующие методы управления рисками:

- принятие риска.
- избежание риска.
- передача риска.
- контроль/оптимизация риска.

#### *Принятие риска*

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

### *Избежание риска*

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

### *Передача риска*

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

### *Контроль/оптимизация риска*

Контроль/оптимизация риска достигается с помощью:

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

Факторы, которые необходимо учитывать при выборе метода управления рисками:

- соотнесение со стратегическими целями Холдинга ОАО «РАО Энергетические системы Востока».
- затраты/выгоды от принятого решения (экономическая целесообразность).
- наличие необходимых ресурсов.
- соответствие нормативным (регуляторным) документам.

### **4.4.6. Разработка мероприятий по управлению рисками**

Разработка планов мероприятий по управлению стратегическими рисками Общества 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 по управлению стратегическими рисками Общества должны разрабатываться владельцами рисков на основании утвержденного Советом директоров Общества Реестра стратегических рисков Общества и должен содержать четкое определение круга задач, ответственных и сроки исполнения.

Подразделение внутреннего аудита Общества на основании сформированных владельцами рисков планов мероприятий по управлению стратегическими рисками Общества формирует План мероприятий по управлению стратегическими рисками Общества, который утверждается Советом директоров Общества после предварительного одобрения Комитетом по аудиту Совета директоров Общества не реже раза в год.

План мероприятий по управлению стратегическими рисками Общества может быть скорректирован по результатам утверждения Советом директоров ОАО «РАО Энергетические системы Востока» Сводного плана мероприятий по управлению стратегическими рисками Холдинга ОАО «РАО Энергетические системы Востока».

При разработке мероприятий по управлению критическими рисками применяется портфельный подход, то есть учитываются взаимосвязи рисков.

В рамках консолидации планов мероприятий производится анализ воздействия каждого из предлагаемых мероприятий на другие риски.

Организация взаимодействия владельцев рисков, необходимая для оптимизации планов мероприятий, осуществляется подразделением внутреннего аудита Общества.

#### **4.4.7. Мониторинг управления рисками**

*Мониторинг управления рисками* – контроль динамики изменения характеристик рисков и эффективности реализации мероприятий по управлению рисками. Мониторинг должен позволять 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 внутреннего аудита Общества совместно с владельцами рисками путем сбора информации по динамике критических рисков и осуществлению планов внедрения мероприятий по их управлению, по результатам исполнения утвержденного Плана по управлению стратегическими рисками Общества и формирования соответствующих отчетов.

По результатам мониторинга подразделение внутреннего аудита Общества ежеквартально представляет Совету директоров Общества Отчет об исполнении Плана мероприятий по управлению стратегическими рисками Общества с предварительным рассмотрением вопроса на Комитете по аудиту Совета директоров Общества не реже раза в квартал, не позднее 45 дней после окончания отчётного квартала.



Отчеты по исполнению Плана мероприятий по управлению стратегическими рисками Общества, на основании которого формируются Отчеты по исполнению Сводного плана мероприятий по управлению стратегическими рисками Холдинга ОАО «РАО Энергетические системы Востока», подлежат предварительному утверждению Советом директоров Общества.

Мероприятий по мониторингу рисков также должны включить в себя включает оперативное оповещение об оперативных мероприятиях воздействия на риски эскалации последствий в случае возникновения чрезвычайных или непредвиденных ситуаций.

По результатам мониторинга выполнения мероприятий по управлению стратегическими рисками Общества могут быть откорректированы реализуемые мероприятия или разработаны дополнительные.

#### **4.5. Основные процессы внутреннего аудита в рамках СВКиУР**

##### **4.5.1. Периодическая оценка эффективности СВКиУР**

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

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

##### **4.5.2. Выборочная проверка по существенному факту**

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

#### **5. СУБЪЕКТЫ ПОЛИТИКИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

##### **5.1. К субъектам СВКиУР Общества относятся:**

- Совет директоров Общества.
- Комитет по аудиту Совета директоров Общества.
- Генеральный директор Общества.
- Руководитель подразделения внутреннего аудита Общества.
- Должностные лица/Руководители структурных единиц Общества.
- Прочие работники Общества.

##### **5.2. Функциональная структура и распределение полномочий между субъектами СВКиУР Общества**

###### **5.2.1. Совет директоров Общества**

Функции Совета директоров Общества в СВКиУР Общества:

- осуществление общего контроля создания СВКиУР Общества, установление требований к организации работы системы.
- утверждение корпоративных стандартов (Политики и изменений к ней) в области внутреннего контроля и управления рисками.
- определение стратегии Общества в области управления рисками
- принятие решения об эффективности функционирования СВКиУР.
- организация и контроль деятельности комитетов по аудиту Советов директоров Общества.
- утверждение Реестра стратегических рисков Общества.
- утверждение Плана мероприятий по управлению стратегическими рисками Общества и ежеквартальных отчетов об его исполнении.
- обеспечение достижения ключевых показателей эффективности СВКиУР Общества путем введения в систему материального стимулирования на корпоративном уровне соответствующих КПЭ за достижение целей СВКиУР Общества.

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

Комитет по аудиту Совета директоров выполняет следующие функции в рамках СВКиУР:

- контроль функционирования СВКиУР Общества и подготовка решений Совета директоров Общества об эффективности функционирования СВКиУР.
- выявление существенных недостатков в процедурах внутреннего контроля и управления рисками, инициирование процесса их устранения.
- разработка рекомендаций Совету директоров Общества по совершенствованию СВКиУР, процедур составления отчетности Общества и раскрытия информации.
- согласование разделов по рискам и СВКиУР в составе годового отчета Общества.
- осуществление контроля создания и функционирования СВКиУР Холдинга, установление и контроль соблюдения требований к организации работы системы.
- определение объектов и объема аудита, а также принятие решений о частоте и очередности проведения проверок Общества и его ДЗО.
- формирование требований к корпоративным стандартам (Политикам) в области внутреннего контроля и управления рисками Холдинга;
- согласование локальных нормативных актов по внутреннему контролю и управлению рисками Общества.
- мониторинг общей картины подверженности Общества основным (существенным) рискам.
- установление требований к формату и полноте информации о рисках Общества.

- предварительное рассмотрение Реестра стратегических рисков Общества.

- предварительное рассмотрение Плана мероприятий по управлению стратегическими рисками Общества и ежеквартальных отчетов об его исполнении.

### **5.2.3. Генеральный директор Общества**

Генеральный директор Общества выполняет следующие функции в рамках СВКиУР:

- организация подготовки Реестра стратегических рисков Общества и его периодической актуализации.

- организация подготовки/исполнения Плана мероприятий по управлению стратегическими рисками Общества.

- организация подготовки отчетности по исполнению Плана мероприятий по управлению стратегическими рисками Общества.

- анализ отчетности по управлению рисками.

- предварительное утверждение ежегодной отчетности Совету директоров Общества о реализации мероприятий по управлению рисками в Общества.

- обеспечение достижения ключевых показателей эффективности СВКиУР путем введения в систему материального стимулирования на уровне Общества соответствующих КПЭ за достижение целей СВКиУР.

- утверждение локальных нормативных актов Общества по внутреннему контролю и управлению рисками.

- предварительное одобрение Реестра стратегических рисков Общества.

- предварительное одобрение Плана мероприятий по управлению стратегическими рисками Общества и отчетов об его исполнении.

### **5.2.4. Руководитель подразделения внутреннего аудита**

Функции руководителя подразделения внутреннего аудита в СВКиУР:

- организация и управление процессами управления рисками, внутреннего контроля и аудита.

- координация деятельности Комитета по аудиту Совета директоров Общества с другими руководящими органами, структурными единицами и функциональными направлениями Общества.

- формирование и актуализация Реестра стратегических рисков Общества.

- определение владельцев стратегических рисков Общества.

- формирование и актуализация Плана мероприятий по управлению стратегическими рисками Общества, анализ адекватности и достаточности мероприятий, предлагаемых владельцами рисков, мероприятий по управлению рисками.

- контроль реализации плана мероприятий по управлению стратегическими рисками Общества.

- анализ отчетности по управлению стратегическими рисками.
- подготовка проектов решений по управлению стратегическими рисками.
- координация деятельности владельцев рисков по управлению рисками.
- формирование направлений и планов развития и совершенствования СВКиУР Общества.
- организация и обеспечение формирования отчетности Совету директоров Общества о реализации мероприятий в области СВКиУР в Общества.
- разработка программы обучения руководства и работников Общества в области управления рисками и внутреннего контроля.
- инициация внесения изменений в локальные нормативные акты Общества и компаний Общества, предусматривающих процедуры и механизмы по управлению рисками.
- предоставление информации о критических рисках и затратах на их управление при формировании стратегии и бюджета Общества.
- сбор, обработка и анализ информации по идентификации рисков, поступающей из структурных единиц Общества и компаний Общества, анализ внутренней документации и проведение интервью.
- реализация портфельного подхода в управлении рисками в виде организации взаимодействия владельцев рисков в процессе проведения дополнительного анализа критических рисков с целью определения взаимосвязей между рисками и в процессе формирования планов мероприятий по снижению рисков с целью их оптимизации.
- подготовка раздела по управлению рисками для годового отчета Общества.
- консолидация информации о потребности в обучении, разработка сводных графиков и программ обучения управлению рисками.
- подготовка отчетности Совету директоров Общества о реализации мероприятий по управлению рисками в Общества.
- разработка сводных программы обучения по управлению рисками для руководства и сотрудников Общества.
- разработка методик и процедур по внутреннему контролю в соответствии с критериями и подходами лучшей мировой практики.
- методическая поддержка работы структурных подразделений, Общества в части выполнения контрольных процедур.
- выполнение проверок и оценка достаточности контрольных процедур.
- разработка и внедрение новых контрольных процедур в соответствии с выявленными недостатками.
- разработка системы отчетности по внутреннему контролю и пересмотр ее по мере необходимости.

- оказание методологической поддержки руководству Общества по составлению отчетности по внутреннему контролю.
- подготовка раздела по внутреннему контролю для годового отчета Общества.
- разработка программы обучения по внутреннему контролю для руководства и работников Общества.

#### **5.2.5. Должностные лица, руководители структурных подразделений ДЗО/ВЗО Общества**

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

- реализация настоящей Политики 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 принимаемых рисков, включая оперативное оповещение об оперативных мероприятиях воздействия на риски эскалации последствий в случае возникновения чрезвычайных или непредвиденных ситуаций.
- Контроль за соблюдением лимитов и выполнением мероприятий по управлению рисками.
- определение потребности подчиненных работников в обучении в области внутреннего контроля и управления рисками.

#### **5.2.6. Работники Общества**

К основным функциям работников Общества в рамках СВКиУР относятся:

- исполнение должностных обязанностей в области внутреннего контроля и управления рисками в соответствии с должностными инструкциями.
- участие в качественной и количественной оценке рисков по запросу подразделения по внутреннему аудиту Общества.
- 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.