Приложение к приказу АО «ДРСК»
от 02.06.2025 № 235
Приложение № 3
к решению Совета директоров АО «ДРСК»
от 23.05.2025 Протокол № 5

Положение
об управлении рисками Группы РусГидро
в новой редакции

Документ распечатан из программы 1С: Документооборот. Версия файла 1.

СОДЕРЖАНИЕ

ГЛОСАРИЙ3

РАЗДЕЛ 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ7

ГЛАВА 1 ЦЕЛЬ, НАЗНАЧЕНИЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ПОРЯДОК ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ7

РАЗДЕЛ 2. ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ8

ГЛАВА 2. ПРЕДМЕТ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ8

ГЛАВА 3. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ8

ГЛАВА 4. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ9

ГЛАВА 5. УЧАСТНИКИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ9

ГЛАВА 6. ТЕХНИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА, ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ9

РАЗДЕЛ 3. ОПИСАНИЕ СЦЕНАРИЯ «УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ» В ГРАНИЦАХ ПРОЦЕССА «ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ»11

ГЛАВА 7. ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ СЦЕНАРИЯ «УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ»11

ГЛАВА 8. ПРОЦЕДУРА «ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКОВ»12

ГЛАВА 9. ПРОЦЕДУРА «ОЦЕНКА РИСКОВ»14

ГЛАВА 10. ПРОЦЕДУРА «ВОЗДЕЙСТВИЕ НА РИСКИ»17

ГЛАВА 11. ПРОЦЕДУРА «МОНИТОРИНГ РИСКОВ»20

ГЛАВА 12. ПРОЦЕДУРА «ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ (РАЗВИТИЕ) УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ»22

ГЛАВА 13. ПРОЦЕДУРА «ФОРМИРОВАНИЕ ОТЧЕТНОСТИ О СОСТОЯНИИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ (РАЗВИТИИ) УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ»24

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. МОДЕЛЬ СЦЕНАРИЯ «УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ»26

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. УЧАСТНИКИ УР ГРУППЫ И ИХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ27

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. КЛЮЧЕВЫЕ РОЛИ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ28

ПРИЛОЖЕНИЕ 4. КЛАССИФИКАТОР РИСКОВ29

ПРИЛОЖЕНИЕ 5. ТИПОВАЯ ШКАЛА ДЛЯ ОЦЕНКИ ВЕРОЯТНОСТИ РИСКА32

ПРИЛОЖЕНИЕ 6. ТИПОВАЯ ШКАЛА (ОБРАЗЕЦ) ДЛЯ ОЦЕНКИ ПОСЛЕДСТВИЙ РИСКА33

ПРИЛОЖЕНИЕ 7. ПРИМЕР ГРАФИЧЕСКОГО ИЗОБРАЖЕНИЯ34

ПРИЛОЖЕНИЕ 8. РАСПРЕДЕЛЕНИЙ ОБЯЗАННОСТЕЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ОТЧЕТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ35

ПРИЛОЖЕНИЕ 9. ФОРМАТЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО РИСКАМ37

ПРИЛОЖЕНИЕ 9.1. ФОРМАТ АКТУАЛИЗИРОВАННОГО РЕЕСТРА ПРИОРИТИЗИРОВАННЫХ РИСКОВ НА _____ ГОД37

ПРИЛОЖЕНИЕ 9.2. ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ НА _____ ГОД38

ПРИЛОЖЕНИЕ 9.3. ОТЧЕТ О ВЫПОЛНЕНИИ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ ЗА КВАРТАЛ/ПОЛУГОДИЕ/ ГОД39

ПРИЛОЖЕНИЕ 9.4. ОТЧЕТ О РЕАЛИЗОВАВШИХСЯ РИСКОВ ЗА _____ ГОД40

ПРИЛОЖЕНИЕ 10. ПРОФИЛЬ РИСКОВ ПРОЕКТОВ41

ГЛОСАРИЙ

Термины и определения*:*

Активный риск/риск-фактор	-	риск/риск-фактор, реализация которого возможна в рамках горизонта оценки риска.
Бизнес-процесс (процесс)	-	процесс (сценарий процесса) или его отдельные логические части, выделенные из функциональной деятельности в соответствии с установленными правилами в целях организации управления и получения требуемого результата.
Вероятность наступления риска (вероятность риска)	-	степень или мера того, что событие, имеющее негативное влияние на достижение целей Общества / ПО / Группы, может реализоваться в течение установленного горизонта оценки риска.
Владелец бизнес-процесса	-	должностное лицо (участник процесса, роль), наделенное полномочиями и ответственностью по управлению процессом, обеспечивает эффективность всего комплекса работ и достижение целевых результатов в границах процесса.
Владелец риска	-	должностное лицо (уровень члена Правления, заместителей Генерального директора, директора департаментов прямого подчинения Председателю Правления – Генеральному директору), которое несет ответственность за управление риском. В зависимости от организационно-правовой формы в ПО владельцами риска являются единоличный исполнительный орган, заместители единоличного исполнительного органа, иные должностные лица с учетом организационных особенностей ПО.
Группа РусГидро (Группа)	-	Общество и его ПО.
Горизонт оценки рисков	-	период времени, на который производится оценка рисков (например, срок реализации проекта, год, 5 (пять) лет, 10 (десять) лет).
Исполнительный аппарат	-	постоянно действующие исполнительные органы управления Общества / ПО, а также должностные лица (работники) и структурные подразделения, не относящиеся к филиалам (представительствам).
Сводный классификатор	-	реестр взаимоувязанных рисков Группы, обеспечивающий единый подход к управлению

рисков (база данных типовых рисков) Группы (Классификатор рисков)		рисками в Группе, систематизацию рисков Группы и их параметров (Приложение 4 к Положению).
Ключевой индикатор риска (KRI)	-	количественный показатель риска, имеющий единицу измерения и способность изменяться во времени, используемый для мониторинга и оценки уровня риска.
Координатор по рискам	-	работник Общества / ПО, ответственный за координацию работы по актуализации рисков, планов мероприятий по управлению рисками и формирование необходимых отчетов по рискам.
Мероприятие по управлению риском	-	действие, осуществляемое Обществом / ПО в отношении выявленного риска в рамках выбранного способа реагирования, которое позволяет устранить риск или снизить текущий уровень риска.
Общество	-	ПАО «РусГидро», включая исполнительный аппарат и филиалы.
Подконтрольные организации (ПО)	-	юридические лица, находящиеся под прямым или косвенным контролем Общества, имеющим право прямо или косвенно распоряжаться в силу участия в ПО более 50 (пятидесяти) процентами голосов в высшем органе управления ПО либо право назначать (избирать) единоличный исполнительный орган и (или) более 50 (пятидесяти) процентов состава коллегиального органа управления ПО.
Последствия реализации риска	-	степень негативного влияния на достижение целей Общества / ПО / Группы в случае реализации риска.
План мероприятий по управлению рисками	-	обобщенный перечень информации по активным рискам, их оценке и мероприятиям по управлению рисками, а также результатам мониторинга рисков.
Риск	-	эффект, оказываемый неопределенностью на цели Общества / ПО / Группы, где цели могут содержать различные аспекты (финансовые, безопасность, влияние на окружающую среду и другие) и различные уровни (стратегические, организационные, проектные, процессные и другие).
Риск-аппетит	-	величина риска в качественном или количественном выражении, который Группа

		готова принять в процессе реализации стратегических целей и задач. Примечание: «риск» (в единственном числе) относится ко всем вместе взятым негативным и позитивным потенциальным событиям, которые могут повлиять на достижение цели. Риск-аппетит эквивалентен приемлемому уровню риска. Заявления о риск-аппетите Группы, раскрытие заявлений о риск-аппетите отражаются в Методике о риск-аппетите Группы, утверждаемой Советом директоров Общества.
Риск бизнес-процесса	-	риски, которые могут оказать влияние на способность Общества / ПО достигать целей в рамках бизнес-процесса.
Риск проекта[2, 3]	-	риски, которые могут оказать влияние на цели и показатели проекта.
Риск-фактор	-	причина (событие, объект или действие), оказывающее влияние на вероятность возникновения риска.
Система внутреннего контроля и управления рисками (СВКиУР)	-	совокупность организационных мер, методик, процедур, норм корпоративной культуры и действий, предпринимаемых Группой для достижения оптимального баланса между ростом стоимости Группы, прибыльностью и рисками, для обеспечения финансовой устойчивости Группы, эффективного ведения хозяйственной деятельности, обеспечения сохранности активов, соблюдения законодательства, уставов и внутренних документов Общества / ПО, своевременной подготовки достоверной отчетности.
Способ реагирования на риск	-	действия менеджмента Общества / ПО по реагированию на риск: избегание риска, управление риском, передача или принятие риска.
Сравнительная оценка риска (Оценка риска. Приоритизация рисков)	-	процесс сравнения результатов идентификации риска с критериями показателей риска для снижения воздействия риска.
Стратегический риск	-	риск, который может оказать значимое влияние на способность Группы в целом достигать

[2222] Под проектом в рамках настоящего Положения понимается инвестиционный проект (включая ТПиР, ИТ-проект), стратегическая сделка и иной вид проекта.
[33333] Подход к применению рисков проектов отражен в Приложении 10 к настоящему Положению.

стратегических (долгосрочных) целей.

Субъекты системы внутреннего контроля и управления рисками (субъекты СВКиУР)	-	субъекты системы внутреннего контроля и управления рисками Общества (Совет директоров, Комитет по аудиту при Совете директоров, Правление, Председатель Правления – Генеральный директор, Ревизионная комиссия, менеджмент и работники, включая руководителя Департамента контроля и управлению рисками, руководителя Службы внутреннего аудита, работников Департамента контроля и управления рисками, Службы внутреннего аудита), а также советы директоров, комитеты при совете директоров, исполнительные органы, ревизионные комиссии, внутренние аудиторы, менеджмент (руководители структурных подразделений ПО) и работники ПО.
Профиль рисков	-	комплексный взгляд на риски, принятые на уровне Группы, который позволяет руководству Группы рассмотреть виды, серьезность и взаимозависимость рисков и то, как они могут повлиять на деятельности по отношению к стратегическим целям.
Текущий уровень риска	-	мера риска, которая характеризуется комбинацией вероятности возникновения риска и ожидаемого воздействия на момент проведения оценки риска.
Управление рисками (риск-менеджмент)	-	непрерывный процесс, осуществляемый Советом директоров Общества и советами директоров ПО, комитетами при Совете директоров Общества, исполнительными органами, менеджментом и работниками Группы, затрагивающий всю деятельность Группы и направленный на выявление, анализ и оценку рисков, а также разработку мероприятий по их снижению. Управление рисками (риск-менеджмент) эквивалентно системе управления рисками соответственно.
Филиал	-	обособленное подразделение Общества / ПО, осуществляющее все или часть функций Обществ /, ПО, в том числе функции представительства.

Сокращения:

ДКиУР	-	Департамент контроля и управления рисками

		Общества.
ЛНД (А)	-	локальные нормативные документы (акты).
НПА	-	нормативные правовые акты Российской Федерации.
СВА	-	Служба внутреннего аудита Общества.
УР	-	управление рисками.

РАЗДЕЛ 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

ГЛАВА 1 ЦЕЛЬ, НАЗНАЧЕНИЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ПОРЯДОК ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

1.1. Положение об управлении рисками Группы в новой редакции (далее – Положение) определяет требования к организации процесса «Управление внутреннего контроля и рисками» в части сценария «Управления рисками»
и охватывает все уровни управления Группы.

1.2. Целью настоящего Положения является формирование методологической базы для организации УР в Группе.

1.3. Настоящее Положение формализует УР на уровне Общества / ПО / Группы, в том числе по следующим процедурам:

- определению порядка идентификации рисков, их оценке и приоритизации;
- определению мероприятий по УР;
- проведению мониторинга по УР и оценке эффективности УР;
- взаимодействию между Обществом и ПО в рамках процесса УР;
- формированию отчетности и распределению обязанностей по УР.

1.4. Настоящее Положение основывается на НПА, требованиях и рекомендациях к УР со стороны регулирующих и контролирующих органов Российской Федерации, Уставах Общества и ПО, Политике в области внутреннего контроля и управления рисками Группы, утвержденной решением Совета директоров Общества (протокол от 21.06.2019 № 291 с изменениями - протокол от 31.10.2024 № 379) (далее – Политика) в целях обеспечения исполнения ее положений, а также других ЛНД (А) Общества.

1.5. Отдельные нормы, не вошедшие в настоящее Положение и относящиеся к компетенции подразделений и должностных лиц Общества / ПО, участвующих во взаимодействии в рамках УР, подлежат определению в иных ЛНД (А) Общества / ПО, издаваемых в развитие Положения.

1.6. Настоящее Положение и изменения к нему утверждаются приказом Председателя Правления – Генерального директора Общества по представлению директора по внутреннему контролю и управлению рисками – главного аудитора.

1.7. Настоящее Положение обязательно для исполнения субъектами СВКиУР.

1.8. Настоящее Положение становится обязательным для ПО после принятия ими в установленном порядке решений о присоединении к Положению и всем последующим изменения к нему, а также о признании настоящего Положения внутренним документом ПО, обязательным для

исполнения.

РАЗДЕЛ 2. ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

ГЛАВА 2. ПРЕДМЕТ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

2.1. Деятельность Группы подвержена риску. Риски могут возникать на разных организационных уровнях Группы, при достижении стратегических целей Группы, в различных бизнес-процессах, при разработке и реализации проектов Общества / ПО.

2.2. Группе необходимо определять вызовы, которые ее ждут на плановые периоды. На всех уровнях Группы должны приниматься решения с осознанием как возможностей, так и рисков. Предметом УР является интегрирование практики УР в текущую деятельность Группы для достижения поставленных ею целей.

2.3. УР осуществляется через совместное функционирование элементов[4] СВКиУР: контрольная среда, оценка рисков, воздействие на риск, информацию и коммуникацию, мониторинг.

В настоящем Положении детализированы следующие элементы СВКиУР: «Оценка рисков» (глава 9), «Воздействие на риск» (глава 10), а также порядок проведения мониторинга УР и виды мониторинга (глава 11).

ГЛАВА 3. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

3.1. Основные цели, задачи функционирования УР определены Политикой.

3.2. УР направлено на достижение:

- стратегических целей Группы;
- операционных целей, касающиеся вопросов эффективности финансово-хозяйственной деятельности Общества / ПО.
- УР обеспечивает разумную гарантию достижения целей в области:

- соответствия деятельности Общества / ПО применимому законодательству и требованиям ЛНД (А) Общества / ПО;
- своевременной подготовки достоверной финансовой и нефинансовой, внутренней и/или внешней отчетности Общества / ПО / Группы.

3.3. Задачами УР для достижения ее целей являются:

- выявление, анализ, оценка рисков и управление ими на всех

[4444][4] Раскрытие каждого элементы СВКиУР представлено в приложении 1 к Политике.

организационных уровнях Группы;

- информационное, методологическое и аналитическое обеспечение процессов планирования деятельности и принятия взвешенных (с учетом рисков) управленческих решений, мер управления рисками, решений по структуре портфеля активов и обязательств Группы;
- определение уровня риск-аппетита в соответствии со Стратегией развития Группы;
- совершенствование процесса принятия решений по реагированию на возникающие риски;
- сокращение числа непредвиденных событий и убытков в хозяйственной деятельности;
- использование благоприятных возможностей.

ГЛАВА 4. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

4.1. Основные принципы УР соответствуют принципам функционирования СВКиУР, определенных Политикой.

ГЛАВА 5. УЧАСТНИКИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

5.1. УР осуществляется субъектами СВКиУР (далее – участники УР).

5.2. Распределение полномочий субъектов СВКиУР отражено в Политике.

5.3. Группы участников УР и их взаимодействие в рамках СВКиУР по вертикали и горизонтали представлены в Приложении 2 к настоящему Положению.

5.4. Ключевые роли УР представлены в Приложении 3 к настоящему Положению.

ГЛАВА 6. ТЕХНИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА, ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

6.1. Для поддержки УР используется следующее специальное и профессиональное программное обеспечение:

- подсистема АСУР (Автоматизированная система управления рисками) информационной системы АСВКиУР (Автоматизированная система внутреннего контроля и управления рисками энергетического холдинга ПАО «РусГидро»));
- профессиональная программа для анализа рисков в электронных

таблицах (МоделРиск);

- система электронного документооборота.

6.2. Для поддержки УР используется также программное обеспечение общего назначения, в том числе редактор электронных таблиц для работы с документами в табличной форме.

РАЗДЕЛ 3. ОПИСАНИЕ СЦЕНАРИЯ «УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ»

В ГРАНИЦАХ ПРОЦЕССА «ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ»

ГЛАВА 7. ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ СЦЕНАРИЯ «УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ»

7.1. УР состоит из следующей последовательности процедур[5]:

- идентификация рисков;
- оценка рисков;
- воздействие на риски;
- мониторинг рисков;
- оценка эффективности и совершенствование (развитие) УР;
- формирование отчетности о состоянии и совершенствовании (развитии) УР.

7.2. Последовательность процедур по УР применяется к УР как проектной деятельности, включая инвестиционные проекты, так и к операционной деятельности.

7.3. УР имеет ограничения:

- риски относятся к будущему, которое является неопределенным;
- внешние значимые события находятся за пределами контроля Группы;
- ни один процесс не будет постоянно функционировать, как задумано.

К рискам функционирования системы УР с учетом пункта 7.3 настоящего Положения относится:

- невключение существенной информации о рисках и/или искажение информации в отчетность по рискам, в том числе несвоевременное (позднее) выявление и отражение существенных (значимых) рисков;
- нарушение сроков подготовки отчетности по рискам;
- разработка и внедрение недостаточных и/или неэффективных мероприятий, не позволяющих снизить риск до приемлемого уровня (риск-аппетита);
- реализация мероприятий, стоимость которых превышает

[55555] В настоящем Положении используется логика процедур, приравненных к этапам сценария.

положительный эффект от их реализации;

- несвоевременное и/или неполное выполнение плана мероприятий по УР.

7.4. Модель сценария УР представлена в Приложении 1 к настоящему Положению.

ГЛАВА 8. ПРОЦЕДУРА «ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКОВ»

8.1. Деятельность по идентификации (выявлению) рисков должна быть интегрирована в деятельность Общества, ПО.

8.2. Ответственность за идентификацию рисков в Обществе / ПО несут владельцы рисков.

8.3. Выявление рисков проводится первоначально, чтобы составить актуальный реестр рисков, а затем, чтобы подтвердить, что существующие риски по-прежнему являются приемлемыми и актуальными, при необходимости включаются новые риски.

8.4. При идентификации рисков владельцы рисков Общества / ПО выявляют актуальные риски бизнес-процессов (проектов), риск-факторы, влияющие на них,

8.5. Идентификация рисков включает:

8.5.1. Определение целей и основных показателей.

При выявлении актуальных рисков руководствуются целями бизнес-процесса (проекта), исходя из возможных изменений в бизнес-процессе (проекте) и влияния на него внешних факторов, учитывают опыт прошлых и текущего периода по реализации рисков, ориентируясь на ключевые показатели эффективности.

8.5.2. Определение событий (риск-факторов).

Определяется набор событий, которые могут негативно повлиять на достижение целей, в том числе, привести к невыполнению КПЭ, нанести ущерб имуществу и/или персоналу (привести к человеческим жертвам и/или потере активов) и т.д.

8.5.3. Анализ источников событий (риск-факторов).

Анализируются источники/причины возникновения событий, которые могут негативно повлиять на достижение целей, и устанавливаются причинно-следственные связи между событиями (как события влияют друг на друга).

8.6. На основе выявленных событий идентифицируются риски и определяются риск-факторы, т.е. возможные причины реализации рисков.

8.7. На основании полученной информации после идентификации рисков владельцами рисков ДКиУР анализирует и обобщает информацию

о рисках бизнес-процессов (проектов) и риск-факторах, при необходимости актуализирует Классификатор рисков (Приложение к 4 настоящему Положению).

8.8. Деятельность по выявлению рисков может дополняться целенаправленными мероприятиями: анкетирование, проведение риск-сессий и другими, организацию которых проводит ДКиУР.

8.9. Особенности идентификации рисков бизнес-процесса.

8.9.1. Идентификация рисков бизнес-процесса осуществляется ежегодно (не позднее третьего квартала текущего года) в Обществе / ПО.

8.9.2. Инициирует процедуру идентификации рисков ДКиУР.

8.9.3. Рабочие материалы для идентификации рисков, их оценки, служебной запиской/информационным письмом направляются ДКиУР в адрес владельца риска, в соответствии с принятыми в Обществе правилами документооборота и уровнем автоматизации УР. Рабочие материалы отражают порядок и форматы для актуализации рисков и риск-факторов, иные необходимые рекомендации для УР.

8.10. Особенности идентификации рисков проектов.

8.10.1. Идентификация рисков проекта в Обществе / ПО осуществляется на стадии его инициации (обоснования) и пересматривается на всех последующих стадиях проекта (при необходимости), но не реже 1 (одного) раза в год.

8.10.2. При идентификации рисков проектов необходимо руководствоваться Классификатором рисков (Приложение к 4 настоящему Положению).

8.10.3. Рабочие материалы для идентификации рисков проектов определяются ЛНД (А) Общества / ПО, регламентирующими проектную деятельность.

Риски проектов Общества / ПО согласовываются в порядке, предусмотренном ЛНД (А) Общества / ПО.

8.11. По результатам идентификации рисков формируется актуальный реестр рисков на следующий календарный год (раздел 1 Приложения 9.1 к настоящему Положению).

8.12. Особенности идентификации стратегических рисков Группы.

8.12.1. На основании ежегодной идентификации рисков ДКиУР проводит анализ актуальных рисков, выявленных владельцами рисков и анализ, сопоставление различных источников информации, в т.ч.:

- Стратегии развития Группы, единых сценарных условий, программных документов и ключевых мероприятий Группы;

- публичную информацию российских и международных источников о перспективах развития и рисках энергетической отрасли (Минэнерго России, Институт энергетических исследований Российской Академии Наук, отчеты Санкт-Петербургского экономического форума, Всемирного экономического форума и др.).

8.12.2. По результатам анализа ДКиУР формирует предварительный перечень стратегических рисков Группы на следующий календарный год и проводит их оценку (п. 9.12 настоящего Положения).

Предварительный перечень стратегических рисков Группы согласовывается с владельцами рисков.

8.12.3. Стратегические риски на календарный год являются обобщением рисков Группы на верхнем уровне с учетом их влияния на достижение стратегических целей.

Стратегические риски формулируются исходя из профиля рисков с точки зрения достижения целей Группы.

Влияние стратегических рисков учитывается при принятии решений Правлением, Советом директоров Группы. Стратегические риски раскрываются в публичной отчетности Группы.

8.12.4. Стратегические риски при необходимости могут выявляться на долгосрочную перспективу развития Группы (5 (пяти) и более лет).

Для этих целей должен проводиться расширенный анализ перспектив развития энергетической отрасли, научных достижений и климатических факторов в мире.

8.13. Процедура идентификации рисков завершается:

- актуализацией рисков и риск-факторов в Классификаторе рисков;
- формированием актуального реестра рисков бизнес-процессов на следующий календарный год;
- формированием актуальных рисков проектов в соответствии с требованиями ЛНД (А) Общества / ПО, регламентирующими проектную деятельность;
- формированием актуального реестра стратегических рисков на следующий календарный год (при необходимости и на больший горизонт).

ГЛАВА 9. ПРОЦЕДУРА «ОЦЕНКА РИСКОВ»

9.1. Стратегические риски, риски бизнес-процессов, риски проектов, выявленные по результатам идентификации рисков, оцениваются, чтобы понять серьезность каждого из них для достижения целей бизнес-процессов, проектов, стратегических целей.

9.2. Ответственность за оценку рисков несут владельцы рисков.

9.3. Оценка стратегических рисков, рисков бизнес-процесса выполняется ежегодно (не позднее четвертого квартала текущего года) в Обществе / ПО / Группе относительно рисков, актуальных на следующий календарный год.

Оценка рисков проектов в Обществе / ПО осуществляется на стадии их инициации (обоснования) и пересматривается на всех последующих стадиях проекта (при необходимости), но не реже 1 (одного) раза в год.

9.4. Процедуру оценки рисков бизнес-процессов, стратегических рисков Инициирует ДКиУР.

Процедуру оценки рисков проекта инициирует его руководитель.

9.5. Оценка рисков осуществляется по двум показателям:

- вероятность наступления риска;
- последствия реализации риска.

9.6. Вероятность наступления риска (частота риска) отражает возможность наступления риска в пределах соответствующего временного горизонта (от года до 10 лет).

Для оценки вероятности наступления риска применяется пятибалльная шкала (Приложение 5 к настоящему Положению).

Распределение риска по шкале вероятности относительно частоты реализации риска выражается в процентах.

9.7. Основой оценки вероятности является статистика прошлых лет.

Вероятность выражается количественно частотой наступления события за определенный период времени, в процентах.

9.8. Последствия риска отражают результат воздействия риска в случае его реализации.

Последствия рисков выражаются либо в стоимостном измерении и/или по нефинансовым показателям с указанием уровня воздействия и объекта последствия: люди, окружающая среда, репутация.

9.9. При оценке последствий рисков в стоимостном измерении руководствуются диапазонами пяти балльной шкалы, рассчитанной как процент допустимого отклонения от ключевого показателя Общества / ПО / Группы (EBITDA, валюта баланса, свободный денежный поток, объем выручки).

Типовая шкала (образец) для оценки последствия риска приведена в Приложении 6 к настоящему Положению.

Рекомендации по применению шкалы для оценки представлены

отдельным ЛНД[6].

9.10. При оценке последствий от реализации рисков только по нефинансовым показателям применяется качественная (экспертная) оценка по шкалам уровня воздействия без привязки к финансовым уровням.

9.11. Оценка рисков выполняется для актуальных рисков с учетом текущего уровня риска, определенного с учетом уже существующих (реализованных и реализуемых) мероприятий по УР, но без учета новых (незапланированных на момент проведения оценки) мероприятий.

9.12. Подходы к оценке рисков могут быть:

- качественными (экспертными);
- количественными (экономико-математические);
- смешанными.

9.12.1. Качественный (экспертный подход) заключается в использовании экспертных оценок показателей воздействия и вероятности. Экспертный метод основан на знании, навыках и опыте владельцев рисков и привлеченных ими для оценки рисков работников.

9.12.2. Количественный подход оценки риска заключается в оценке размера последствий риска и вероятности его реализации на основе соответствующих исторических данных по реализации риска с использованием статистического аппарата и математических методов, реализуемых с применением специализируемых алгоритмов или программ.

9.12.3. Смешанный подход оценки риска заключается в оценке размера последствий риска и его вероятности риска, как с использованием экономико-математических методов, так и экспертных оценок (например, агрегация экспертных оценок отдельных риск-факторов с использованием математических методов).

9.12.4. Рекомендации по оценке рисков с применением количественных подходов оценки формируются по группе однородных рисков.

Предложения по подходу и методу оценки группы однородных рисков инициируются ДКиУР и/или владельцем рисков.

Разработка рекомендаций по оценке рисков выполняется совместно ДКиУР с владельцами соответствующей группы рисков.

9.12.5. Утвержденные в установленном порядке рекомендации по оценке группы однородных рисков используются субъектами СВКиУР.

9.12.6. До утверждения рекомендаций по оценке группы однородных рисков применяется качественный подход.

[6]6666 Методика (методические рекомендации) по оценке рисков бизнес-процессов, утвержденные распоряжением Общества от 07.06.2024 № 267р.

9.13. Оценка стратегических рисков Группы осуществляется ДКиУР с учетом следующих особенностей.

9.13.1. При оценке стратегических рисков Группы используется комплексный взгляд на риски, который основан на взаимозависимости рисков, степени их серьезности для достижения целей Группы, влиянии на показатели риск-аппетита.

9.13.2. При выявлении стратегических рисков используется анализ рисков на разных уровнях в Обществе / ПО и оценивается их влияние на показатели Группы.

9.14. Данные о вероятности наступления риска и последствиях его реализации используют для определения уровня риска (раздел 2 Приложения 9.1 к настоящему Положению) и его приоритизации относительно других рисков.

9.15. Результаты оценки рисков и их приоритизация отображаются в виде графического изображения с обозначением цветной маркировкой, отражающей уровень серьезности риска (Приложение 7 к настоящему Положению).

9.16. При формировании статистической базы показателей активных рисков и расчетных моделей может использоваться графическое изображение профиля риска относительно выбранного целевого показателя в сравнении с соответствующим показателям риск-аппетита.

9.17. Приоритизация осуществляется на всех уровнях: Обществе / ПО / Группе в целом и при этом одним и тем же рискам могут присвоены разные приоритеты на разных уровнях.

9.18. Подход к оценке рисков и их приоритизации применяется как к операционной, так и к проектной деятельности.

9.19. Процедура оценки рисков завершается приоритизацией активных рисков, которая позволяет владельцам рискам принять решение о способах реагирования на риски.

ГЛАВА 10. ПРОЦЕДУРА «ВОЗДЕЙСТВИЕ НА РИСКИ»

10.1. Процесс определения способа реагирования на риски бизнес-процессов, а также формирование плана мероприятий по управлению ими, которые позволяют минимизировать активные риски (воздействие на риски) выполняется ежегодно в отношении актуальных рисков (не позднее четвертого квартала текущего года) в Обществе / ПО.

10.2. Процесс определения способа реагирования на риски проектов в Обществе / ПО осуществляется на стадии его инициации (обоснования) и пересматривается на всех последующих стадиях проекта (при необходимости), но не реже 1 (одного) раза в год.

10.3. Ответственность за способ реагирования на риски, а также

формирование плана мероприятий по УР несут владельцы рисков в Обществе / ПО.

10.4. Процедуру воздействия на риски бизнес-процесса инициирует ДКиУР.

Рабочие материалы для формирования плана мероприятий по УР служебной запиской/информационным письмом направляются ДКиУР в адрес владельца риска, в соответствии с принятыми в Обществе правилами документооборота и уровнем автоматизации УР.

Рабочие материалы для формирования плана мероприятий по УР проекта определяются ЛНД (А) Общества / ПО, регламентирующими проектную деятельность.

10.5. Способ реагирования на риск может включать 1 (один) из 4 (четырех) вариантов, представленные ниже, или их комбинацию:

10.5.1. Избегание риска.

Прекращение деятельности, ведущей к риску, либо реагирование на возможность наступления рискового события посредством внесения изменений в планы Общества, / ПО / Группы с целью устранить риск или защитить цели Общества / ПО / Группы от его влияния.

10.5.2. УР.

Действия по устранению источника риска (риск-факторов) и/или уменьшению вероятности возникновения и/или воздействия риска. Принятие предупредительных мер по снижению вероятности наступления риска или его последствий часто оказывается более эффективным, нежели усилия по устранению негативных последствий, предпринимаемые после наступления рискового события.

10.5.3. Передача риска.

Перенос или иное перераспределение риска на стороннюю организацию, но сам риск при этом не устраняется. Передача риска практически всегда предполагает выплату премии за риск стороне, принимающей на себя риск. Инструменты передачи рисков включают страхование, гарантии выполнения контракта, поручительства и гарантийные обязательства, прописывание условий в контракте.

10.5.4. Принятие риска.

Не предпринимается никаких действий для того, чтобы снизить вероятность или влияние риска. Такой способ реагирования уместен если вероятность риска и его последствия крайне малы и его целесообразнее принять, поскольку стоимость разработки мероприятий по УР превышает стоимость последствий. Риск может приниматься ввиду неэффективности реализации мероприятий. Например, в социально изолированных регионах ввиду их удаленности и/или обособленности территорий.

10.6. При выборе способа реагирования на выявленный риск, владелец риска должен учитывать:

- оценку финансового воздействия риска (прямой ущерб и/или скрытые затраты и/или упущенная выгода);
- оценку нефинансового воздействия риска (воздействие на жизнь и здоровье людей, на окружающую среду и репутационные последствия для Общества / ПО / Группы);
- правовые, регулятивные и другие требования, такие как ответственность перед государством и обществом;
- сравнение расходов и затрачиваемых усилий, связанные с реализацией способа реагирования на риск с планируемым снижением уровня риска;
- возможность влиять на вероятность возникновения риска и/или воздействие риска в т.ч. сокращать последствия риска в случае его реализации;
- возможность и эффективность передачи риска сторонней организации;
- мнения заинтересованных сторон, в т.ч. работников других структурных подразделений. При одинаковой эффективности, некоторые варианты реагирования на риск могут быть более приемлемы для одних заинтересованных сторон, чем для других;
- влияние выбранного способа реагирования на риск на качество управления другими выявленными рисками.

10.7. Разработка плана мероприятий по УР (по формату, представленному в Приложении 9.2 к настоящему Положению) происходит после идентификации рисков, их оценки и определения способа реагирования на риск.

10.8. Меры реагирования на риски реализуются через специальные мероприятия по УР.

10.9. Мероприятия по УР (меры реагирования) разрабатываются применительно к каждому активному риск-фактору при выборе одного из способов реагирования, кроме принятия риска.

10.10. Разрабатываемое мероприятие по УР должно содержать конкретные действия. Мероприятия должны быть выполнимы и реализуемыми в конкретном месте выполнения: Обществе, ПО.

10.11. При определении и выборе мероприятий по УР владелец риска должен учитывать следующие аспекты:

- возможность устранения риск-факторов (причин) риска. В большинстве случаев устранение причин риска дает больший эффект, чем устранение последствий реализации риска;

- эффект от внедрения мероприятий по УР в количественном и/или качественном выражении, т.е. оценка того, насколько потенциально снизится уровень риска после выполнения мероприятия по УР;
- сроки, в которые будет получен эффект от реализации мероприятий по УР;
- стоимость мероприятий по УР;
- возможность возникновения новых рисков, связанных с реализацией мероприятий по УР;
- эффективность уже существующих мероприятий по УР и возможные пути их улучшения.

10.12. При разработке мероприятий владелец риска определяет ответственных и сроки выполнения.

10.13. Финансирование разрабатываемых мероприятий должно быть заложено в сметы затрат исполнительного аппарата, филиалов Общества / ПО, за исключением мероприятий, которые осуществляются в рамках внутреннего контроля через контрольные процедуры.

10.14. В план мероприятий по УР могут включаться мероприятия, которые направлены на разработку и внедрение контрольных процедур при выполнении бизнес-процесса.

10.15. Вышеизложенный подход к воздействию на риски (пп. 10.5 - 10.14 настоящего Положения) применяется и для проектной деятельности.

10.16. В течение текущего календарного года мероприятия по УР могут актуализироваться (пересматриваться) в случае изменения оценок рисков бизнес-процессов (проектов), реализации (наступления) риска, изменения способа реагирования и др.

Процедура воздействие на риски завершается формированием и утверждением плана мероприятий по УР Общества / ПО / проекта.

ГЛАВА 11. ПРОЦЕДУРА «МОНИТОРИНГ РИСКОВ»

11.1. Мониторинг рисков осуществляется как в ходе текущей деятельности, в том числе при выполнении проектов, так и путем проведения периодических оценок.

11.2. За мониторинг рисков в Обществе / ПО в ходе текущей деятельности отвечает владелец бизнес-процесса.

11.3. Текущий мониторинг рисков организован в режиме реального времени, оперативно адаптируется в соответствии с изменяющимися условиями и представляет собой неотъемлемую часть текущей деятельности Общества / ПО.

Предметом текущего мониторинга рисков является:

- выполнение мероприятий по УР;
- существенные изменения, генерирующие новые риски;
- причины наступления рискового события;
- уровень рисков и его пересмотр при необходимости;
- актуальность мер реагирования на риски и их пересмотр при необходимости.

11.4. Результатом мониторинга рисков является также формирование статистической базы по реализовавшимся рискам.

11.5. Для прогнозирования и формализации фактов реализации риска владелец риска должен определиться с ключевыми индикаторами риска (раздел 3 Приложения 9.2 к настоящему Положению).

Ключевой индикатор риска может совпадать с ключевыми показателями эффективности Общества / ПО / Группы. Ключевой индикатор риска применяется для проактивного подхода к УР.

С помощью ключевого индикатора осуществляется анализ допустимых отклонений или пороговых значений. По результатам анализа устанавливаются признаки возможной реализации риска с целью принятия решений о дополнительных мероприятиях по реагированию на риск или факт его реализации.

11.6. ДКиУР не реже 2 (двух) раз в год осуществляет периодический мониторинг рисков Группы, анализируя выполнение мероприятий по УР (формат Приложение 9.3 к настоящему Положению), факты и события по реализовавшимся рискам (формат Приложение 9.4 к настоящему Положению), динамику уровня рисков, включая выполнение заявлений о риск-аппетите в рамках допустимого диапазона от плановых показателей.

Для этих целей направляются запросы по сбору данных по рискам в адрес конкретного владельца бизнес-процесса Общества / ПО, в соответствии с принятыми в Обществе / ПО правилами документооборота и уровнем автоматизации УР.

Периодический мониторинг рисков проектов осуществляется на каждой стадии проекта в соответствии с ЛНД (А) Общества / ПО, регламентирующими проектную деятельность.

11.7. По активным рискам и риск-факторам Общества ДКиУР осуществляет ведение статистической базы данных по годам (владелец риска, показатели оценки рисков и их приоритизация, мероприятия по УР, KRI, пороговые значения KRI, факты реализации риска (дата, последствия)), основанное на данных предоставляемых владельцами рисков Общества.

По активным рискам и риск-факторам ПО координатор по рискам осуществляет ведение статистической базы данных ПО (владелец риска,

показатели оценки рисков и их приоритизация, мероприятия по УР, KRI, пороговые значения KRI, факты реализации риска (дата, последствия)) по годам.

11.8. Процедура мониторинга рисков завершается:

- формированием отчета о выполнении мероприятий по УР за квартал/полугодие/год;
- формированием актуализированного реестра реализовавшихся рисков за год;
- актуализацией (при необходимости) рисков и риск-факторов, пересмотром мероприятий по УР (в случае квартального/полугодового мониторинга).

ГЛАВА 12. ПРОЦЕДУРА «ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ (РАЗВИТИЕ) УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ»

12.1. УР признается эффективной, если:

- все элементы УР работают совместно и взаимосвязаны между собой, образуя интегрированную систему;
- УР является непрерывным процессом, интегрированным в деятельность Группы (процессы планирования и принятия решений);
- УР осуществляется на всех уровнях управления Группой, в каждом ее структурном подразделении и включает анализ портфеля рисков на уровне Группы;
- УР нацелено на определение событий, которые могут влиять на деятельность Группы;
- осуществляются мероприятия, направленные на снижение вероятности реализации рисков;
- в Группе поддерживается открытая коммуникация и прозрачность по вопросам УР;
- Группа стремится к проактивному подходу УР;
- Группа максимально использует свои информационные и технологические системы для поддержки УР.

12.2. Оценки эффективности УР проводятся через определенные промежутки времени и включают в себя:

- проведение СВА проверок внутренней независимой оценки с целью выражения мнения о надежности и эффективности СВКиУР,
- проведение оценки эффективности СВКиУР независимыми (сторонними) экспертами,
- информирование ДКиУР Совета директоров Общества

(Комитета по аудиту при Совете директоров Общества) о рисках Группы, их приоритизации, результатах воздействия на риски, о реализовавшихся рисках, предложениях о развитии УР.

12.3. Оценки эффективности УР, проводимые СВА и независимыми (сторонними) экспертами, характеризуются независимостью и объективностью.

12.4. Внутренняя независимая оценка эффективности УР проводится СВА (не реже одного раза в год) в целях представления Совету директоров Общества (Комитету по аудиту при Совете директоров Общества) и его исполнительным органам объективной и независимой информации о текущем состоянии УР.

12.5. Оценка эффективности УР Группы формируется как агрегированная оценка эффективности УР Общества и ПО.

12.6. По решению Комитета по аудиту при Совете директоров или Председателя Правления – Генерального директора Общества может быть инициирована внешняя независимая оценка УР в рамках оценки СВКиУР.

12.7. Внешняя оценка эффективности УР Группы проводится приглашенными независимыми экспертами и целесообразна на регулярной основе.

12.8. Совершенствование (развитие) УР осуществляется в непрерывном режиме посредством:

- систематического пересмотра риск-аппетита Группы, стратегических рисков Группы, рисков бизнес-процессов в Обществе и ПО, в виде пересмотра мер воздействия на них, принятие решений Общества и ПО и программных документов Группы с учетом рассмотрения УР;

- разработки специализированного Плана совершенствования (развития) УР, включающего значимые мероприятия, направленные непосредственно на совершенствование (развитие) УР.

12.9. План совершенствования (развития) УР является частью Плана СВКиУР.

12.10. План совершенствования (развития) УР формируется ДКиУР.

12.11. В Плане совершенствования (развития) УР могут быть отражены мероприятия по внедрению лучших практик УР (например, методик оценок рисков, моделей поведения рисков, сценариев реализации, проактивных подходов); распространению информации о рисках (например, обучение субъектов СВКиУР); разработке процедурных ЛНД (А) в области УР; внедрению ИТ-решений и т.д.

12.12. При разработке плана СВКиУР в части развития инфраструктуры и процесса УР учитывается:

- требования/запросы к УР со стороны внешних заинтересованных сторон (регуляторов, надзорных органов и т.д.);

- предложения по развитию и совершенствованию УР, поступающие со стороны Общества, ПО, Совета директоров Общества, ПО, других заинтересованных лиц;

- текущий уровень развития (зрелости) УР в Группе и готовность субъектов СВКиУР к внедрению и использованию новых инструментов;

- предложения по развитию и совершенствованию УР, поступающие по результатам независимой проверки УР СВА, независимыми экспертами.

12.13. План совершенствования УР в составе плана СВКиУР выносится директором по внутреннему контролю и управлению рисками - главным аудитором на утверждение Председателем Правления – Генеральным директором Общества не позднее 4 (четвертого) квартала текущего года на следующий год.

12.14. Если план совершенствования СВКиУР включает мероприятия с периодом реализации более года, план может формироваться на период более 1 (одного) год с его ежегодной актуализацией при необходимости.

ГЛАВА 13. ПРОЦЕДУРА «ФОРМИРОВАНИЕ ОТЧЕТНОСТИ О СОСТОЯНИИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ (РАЗВИТИИ) УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ»

13.1 Целями формирования отчетности в рамках УР являются:

- обеспечение эффективного обмена информацией между субъектами СВКиУР, которые задействованы в процессе УР Группы;

- своевременное доведение до сведения Правления Общества, ПО (при наличии), исполнительных органов Общества, ПО, Совета директоров Общества (Комитета по аудиту при Совете директоров Общества), совета директоров ПО (при необходимости) информации о существенных рисках, их уровне и эффективности мер воздействия на риски;

- обеспечение прозрачности и публичности Группы в части политики по УР, а также доведение информации о рисках до внешних заинтересованных сторон.

13.2 По УР формируются следующие отчеты:

- план мероприятий по УР Общества / ПО (Приложение 9.2 к настоящему Положению);

- отчет о выполнении мероприятий по УР и реализовавшихся рисках Общества / ПО (Приложение 9.3 к настоящему Положению);

- реестр стратегических рисков Группы;

- отчет о результатах мониторинга динамики стратегических рисков Группы;
- ежегодный консолидированный отчет по УР.

Распределение обязанностей и график по формирования отчетов по УР представлено в Приложении 8 к настоящему Положению.

13.3 Отчет о результатах мониторинга динамики стратегических рисков Группы РусГидро формируется ДКиУР на основании отчетов о выполнении мероприятий по УР Общества / ПО и реализовавшимися рисками Общества / ПО, а также показателей и индикаторов, используемых для мониторинга стратегических рисков Группы.

13.4 Ежегодный консолидированный отчет по УР формируется ДКиУР до 30 июня года, следующего за отчетным.

Ежегодный консолидированный отчет по УР должен содержать информацию о результатах УР и результатах выполнения мероприятий Плана совершенствования (развития) СВКиУР в части совершенствования (развитии) УР за отчетный период, направления и рекомендации по дальнейшему совершенствованию (развитии) УР Группы.

Указанная информация подлежит включению в состав Отчета о функционировании СВКиУР за отчетный период (год).

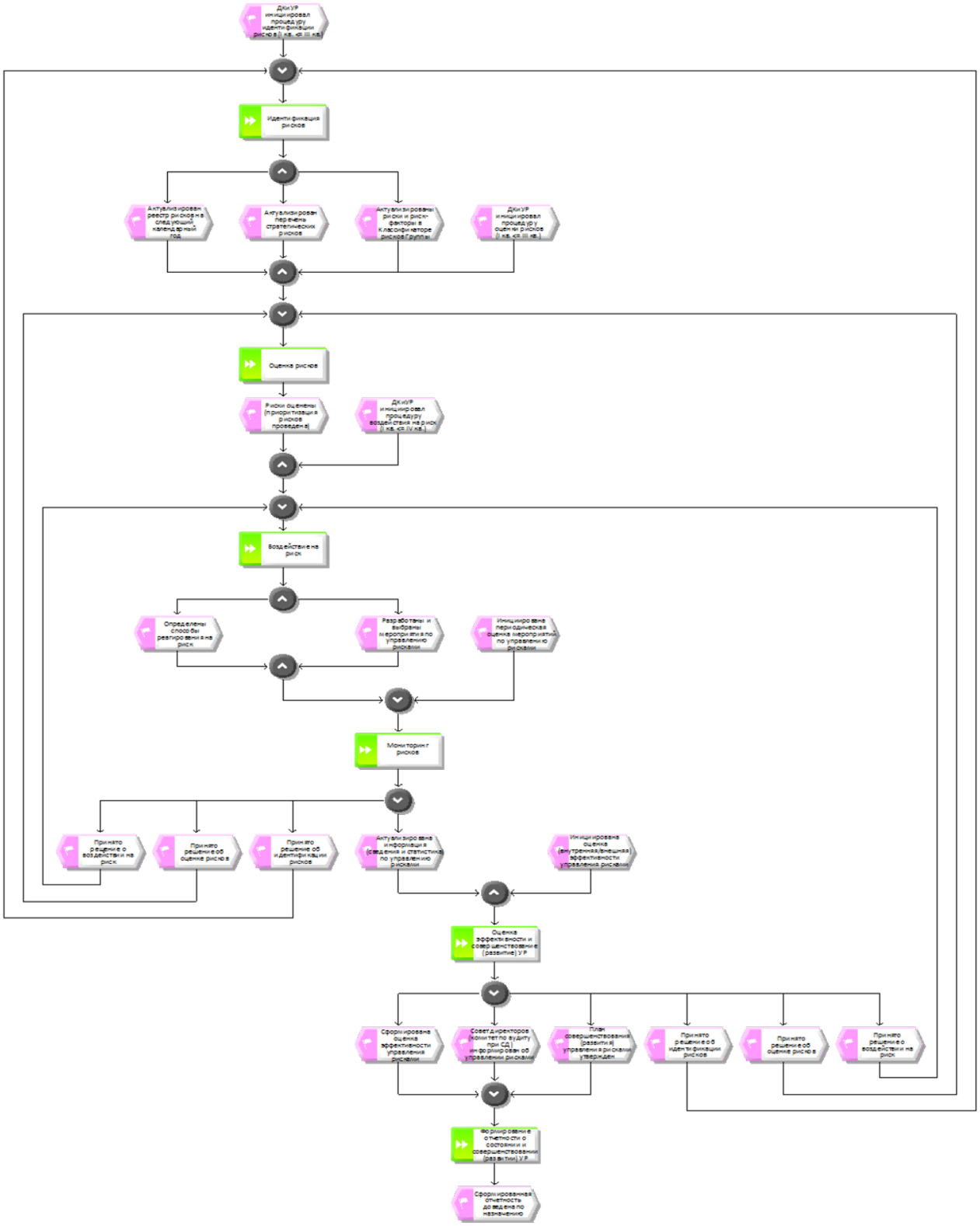
13.5 Общество / ПО отражают информацию о рисках, связанных с проектами (инвестиционными, ИТ-проектами, стратегическими сделками, принятие решения по ключевым вопросам) в порядке и форматах, предусмотренных ЛНД (А), Общества / ПО регламентирующими проектную деятельность.

13.6 Общество, а также ПО, имеющие статус публичных обществ, отражают и актуализируют информацию о рисках в публичном пространстве в соответствии с требованиями НПА и/или внутренними требованиями в Группе. В соответствии с установленными требованиями информация о рисках раскрывается на внешнем сайте, в годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности, годовом отчете, ежеквартальных отчетах.

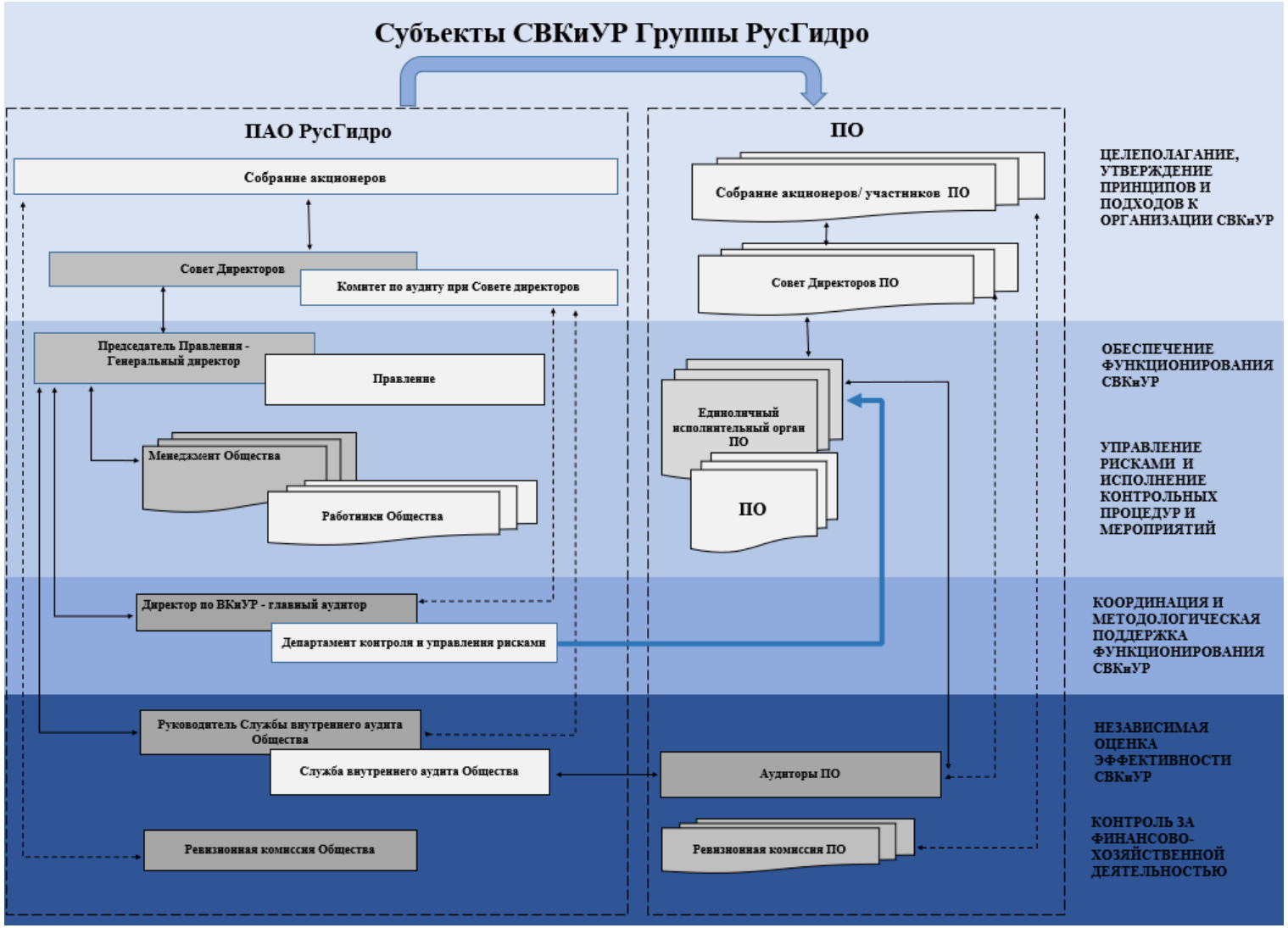
Информация о рисках в публичном пространстве должна быть непротиворечивой и основываться на процедурах УР.

Документ распечатан из программы 1С: Документооборот. Версия файла 1.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. МОДЕЛЬ СЦЕНАРИЯ «УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ»



ПРИЛОЖЕНИЕ 2. УЧАСТНИКИ УР ГРУППЫ И ИХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ



Легенда:

Контроль

Координация, методологическая поддержка и внутренний контроль

Административное подчинение

Функциональное подчинение

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. КЛЮЧЕВЫЕ РОЛИ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ

Ключевые роли по УР	**Общество, включая филиалы**	**ПО**
Владелец риска:	члены Правления, заместители Генерального директора, директора по направлениям, руководители структурных подразделений прямого подчинения Председателю Правления – Генеральному директору, директора филиалов	коллегиальный исполнительный орган, заместители единоличного исполнительного органа, иные должностные лица с учетом организационных особенностей в них
Координатор по рискам	работник(и) Общества, назначенный(ые) владельцем рисков за координацию работы по актуализации рисков, планов мероприятий по УР в рамках подконтрольных владельцу рисков бизнес-процессов	работник ПО, назначенный за координацию работы по актуализации рисков, планов мероприятий по УР и формированию необходимых отчетов по рискам ПО
Ответственный за мероприятие по УР:	работник Общества, отвечающий в рамках своей компетенции за исполнение мероприятия по УР согласно утвержденному плану мероприятий по УР	работник ПО, отвечающий в рамках своей компетенции за исполнение мероприятия по УР согласно утвержденному плану мероприятий по УР
Специалист по УР (риск-менеджер):	Работник ДКиУР	-

ПРИЛОЖЕНИЕ 4. КЛАССИФИКАТОР РИСКОВ

1. Классификатор рисков - реестр структурированных, взаимоувязанных рисков Группы, обеспечивающий единый подход к УР в Группе, систематизацию рисков Группы и их параметров.

2. Классификатор рисков предназначен для обеспечения информационной поддержки процесса УР и выполнения следующих задач:

- обеспечение единого подхода к УР в Группе;
- систематизация рисков Группы и их параметров;
- сбор статистических данных по реализовавшимся рискам;
- подготовки отчетной информации по рискам на всех уровнях.

3. Формирование и ведение Классификатора рисков осуществляет ДКиУР

4. Структура Классификатора рисков определяет подходы к классификации рисков в Группе.

5. Классификация рисков осуществляется с использованием подхода, предполагающего группировку рисков по уровням в соответствии с бизнес-процессами, категориями заявления о риск-аппетите и их декомпозиции на стратегические риски, риски бизнес-процессов и риск-факторы. Риск-факторы могут иметь несколько фактов, событий, объектов или действий, оказывающих влияние на вероятность возникновения риска.

6. Для целей раскрытия информации о рисках в ежеквартальных отчетах эмитента применяется группировка рисков по категориям и источникам рисков.

7. Классификатор рисков включает риски, связанные как с операционной деятельностью, так и с проектной деятельностью (инвестиционные, ИТ-проекты, стратегические сделки).

8. Структура Классификатора рисков состоит из следующих показателей:

Показатель	**Краткое описание**
Код	Цифровой номер, сформированный

Показатель	Краткое описание
	иерархическим и последовательным методом, отражающий индивидуальную позицию риска в классификаторе. Состоит из шести знаков: два знака – номер бизнес-процесса, два знака – номер риска бизнес-процесса, два знака - номер риск-фактора.
Бизнес-процесс	Отражается наименование бизнес-процесса, в соответствии с декомпозицией моделей бизнес-процессов Группы.
Категория Заявления о риск-аппетите	Отражается наименование общей характеристики утвержденного заявления о риск-аппетите.
Стратегический риск	Отражается наименование стратегического риска в текущем году
Риск бизнес-процесса	Отражается наименование текущего риска бизнес-процесса. Наименование рисков формулируется как событие, обстоятельство, происшествие или фактор неопределенности. Наименование текущего риска бизнес-процесса применяется и для проектной деятельности.
Риск-фактор	Отражается наименование риск-фактора. Наименование риск-фактора формулируется в виде причины (событие, объект или действие), которая может оказать влияние на реализацию риска
Пояснение	В пояснениях приводятся примеры и уточнения возможного диапазона событий, объектов или действий, которые понимаются под данным риск-фактором.
Источник риска	Под источником риска понимаются внешние или внутренние риски. Под внешними рисками понимаются риски внешней среды, в которой функционирует Группа (например: природные, политические, общеэкономические)
Категория риска	Определяется в соответствии с Положение Банка России от 27.03.2020 N 714-П "О

Показатель	Краткое описание
	раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг": отраслевые риски, страновые и региональные риски, финансовые риски, правовые риски, риск потери деловой репутации (репутационный риск), стратегический риск, риски, связанные с деятельностью Общества

9. Содержание Классификатора рисков представляется отдельным файлом на доступных сетевых ресурсах Общества в формате EXL или в формате справочников в АСУР.

10. Классификатор рисков является базой данных для идентификации рисков, одновременно состав данных в Классификаторе рисков подвергается необходимой актуализации на систематической основе.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5. ТИПОВАЯ ШКАЛА ДЛЯ ОЦЕНКИ ВЕРОЯТНОСТИ РИСКА

Типовая шкала оценки риска по вероятности

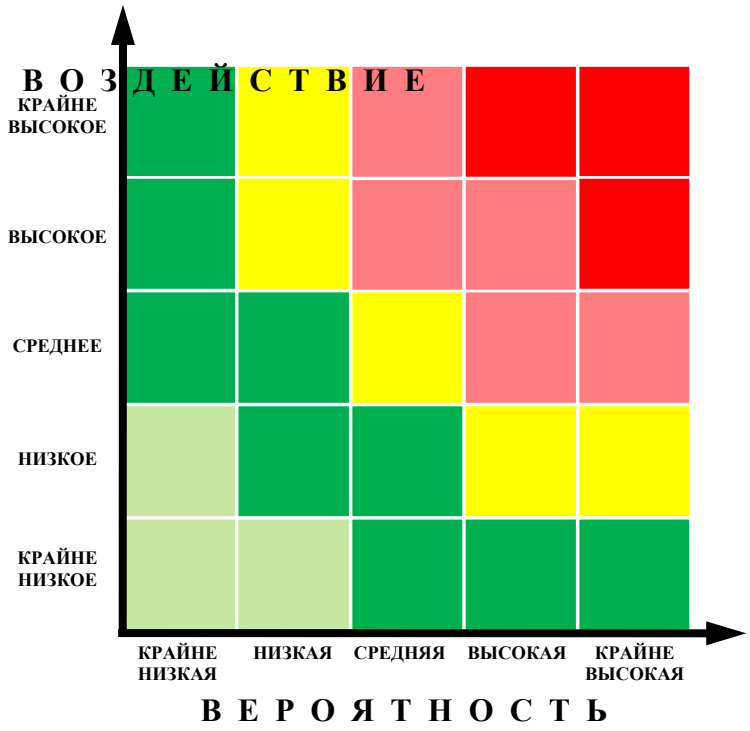
Уровень вероятности	%	Частота
Крайне высокий	**(75% ; 100%]**	**каждый год**
Высокий	**(50% ; 75%]**	**раз в 1,5-2 года**
Средний	**(25% ; 50%]**	**раз в 3-4 года**
Низкий	**(10% ; 25%]**	**раз в 5–10 лет**
Крайне низкий	**(0% ; 10%]**	**реже чем раз в 10 лет**

ПРИЛОЖЕНИЕ 6. ТИПОВАЯ ШКАЛА (ОБРАЗЕЦ) ДЛЯ ОЦЕНКИ ПОСЛЕДСТВИЙ РИСКА

Типовая шкала оценки риска по воздействию в стоимостном выражении, млрд./млн. руб.

Уровень воздействия	Уровень ПО / проекта - % от выбранного показателя	Уровень Общества - % от выбранного показателя	Уровень Группа - % от фактической EBITDA Группы (с учетом округления до целых)
Крайне высокий	**≥5,0**	**≥1,5**	**≥5,0**
Высокий	**[2,0; 5,0)**	**[1,0; 1,5)**	**[1,5 ; 5,0)**
Средний	**[1,0; 2,0)**	**[0,5; 1,0)**	**[1,0 ; 1,5)**
Низкий	**[0,5; 1)**	**[0,2; 0,5)**	**[0,5 ; 1,0)**
Крайне низкий	**[0,3; 0,5)**	**[0,1; 0,2)**	**[0,1 ; 0,5)**

ПРИЛОЖЕНИЕ 7. ПРИМЕР ГРАФИЧЕСКОГО ИЗОБРАЖЕНИЯ



ПРИЛОЖЕНИЕ 8. РАСПРЕДЕЛЕНИЙ ОБЯЗАННОСТЕЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ОТЧЕТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ

Перечень ПО, которые обязаны формировать и предоставлять нижеуказанные формы по УР в соответствии с распределением обязанностей по ним, определяется в соответствии с приказом ПАО «РусГидро» «О проведении годовых общих собраний акционеров / участников подконтрольных организаций ПАО «РусГидро» (далее – Приказ[1]), в котором отражены ПО, формирующие Годовой отчет в типовом формате (в полном объеме).

Данный перечень ПО может быть расширен[2] ДКиУР.

ПО, которые в соответствии с Приказом формируют Годовой отчет в упрощенном формате и не включены в вышеперечисленные перечни, могут формировать нижеуказанные формы по УР в соответствии с распределением обязанностей по ним, по решению своего исполнительного органа.

Наименование формы по УР	**Периодичность подготовки**	**Статус отчета**	**Распределение обязанностей**			
			ПО	**Исполнительный аппарат Общества**	**Филиал Общества**	**Группа**
Классификатор рисков на _____ год	Ежегодно актуализация (не позднее сентября-октября текущего года)	Общество, ПО предоставляют на рассмотрение в ДКиУР предложения по новым рискам, риск-факторам в формате раздела 1 Приложения 9.1. (при необходимости)	V Координатор по рискам-подготовка (предложения)	V Координатор по рискам-подготовка (предложения)	V Координатор по рискам - подготовка (предложения)	V ДКиУР свод, анализ, подготовка, загрузка в АСУР
Реестр стратегических рисков Группы	Ежегодно (не позднее четвертого квартала)	Рассматривается: - Правлением Общества, - Комитетом по аудиту при Совете директоров Общества				V ДКиУР - подготовка
План мероприятий по управлению рисками	Ежегодно (не позднее четвертого квартала)	для Общества: – утверждается приказом Председателя Правления – Генерального директора Общества; Для ПО, имеющих статус публичного акционерного общества (ПАО): - утверждается приказом Генерального директора ПО; - рассматривается на Совете директоров ПО.	V Координатор по рискам – подготовка общего свода, ДКиУР – согласования по всем ПО в АСУР ДКиУР –	V Координатор по рискам – подготовка в зоне своей ответственности, ДКиУР – общий свод		

[1] В соответствии с Приказом, изданным на последнюю дату, до даты начала третьего квартала текущего года

[2] В соответствии со списком в письме от ДКиУР в адрес ПО

		для ПО, не имеющих статус ПАО: - утверждается приказом руководителя ПО.	согласование по ПАО в рамках корпоративных процедур		
Отчет о выполнении мероприятий по управлению рисками и реализовавшихся рисках	Не реже двух раз в год (за квартал/полугодие, за год). За квартал/полугодие – не позднее первого месяца, следующим за кварталом/полугодием. За год – не позднее февраля года, следующего за отчетным	<u>за квартал/полугодие</u>: для Общества: - рассматривается Председателем Правления – Генеральным директором Общества. Для ПО: - рассматривается Генеральным директором ПО, <u>за год</u>: для Общества: – рассматривается Председателем Правления – Генеральным директором Общества; для ПО: - утверждается Генеральным директором ПО; - рассматривается на Совете директоров ПО[3].	V Координатор по рискам - подготовка, ДКиУР – согласование по ПО в АСУР, а также в рамках корпоративных процедур	V Координатор по рискам – подготовка в зоне своей ответственности, ДКиУР – общий свод	
Отчет о результатах мониторинга динамики стратегических рисков Группы РусГидро	Не реже двух раз в год. За год – не позднее 30 апреля года, следующего за отчетным. За полугодие - не позднее 30 сентября отчетного года.	Рассматривается: - Правлением Общества, - Комитетом по аудиту при Совете директоров Общества	V Координатор по рискам – предоставление данных в ДКиУР по запросу	V Координатор по рискам – предоставление данных в ДКиУР по запросу	V ДКиУР - подготовка
Ежегодный консолидированный отчет по УР	Ежегодно (не позднее 30 июня года следующего за отчетным)	Рассматривается: - Правлением Общества, - Комитетом по аудиту при Совете директоров Общества. Утверждается: - Советом директоров Общества			V ДКиУР - подготовка

[3] ПО рекомендуется оформлять также презентацию на основании данных отчета, сам отчет направлять в виде Приложения к презентации

ПРИЛОЖЕНИЕ 9. ФОРМАТЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО РИСКАМ[4]

ПРИЛОЖЕНИЕ 9.1. ФОРМАТ АКТУАЛИЗИРОВАННОГО РЕЕСТРА ПРИОРИТИЗИРОВАННЫХ РИСКОВ НА _____ ГОД

Раздел 1[5] «Риск»							
Код	**Бизнес-процесс**	**Риск бизнес-процесса**	**Риск-фактор**	**Источник риска**	**Категория риска**	**Владелец риска**	**Должность/структурное подразделение**
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**

Раздел 2 «Оценка риска»						
Подход к оценке риска	**Вероятность, %**	**Финансовые последствия**	**Нефинансовые последствия**			**Итоговый уровень риска**
		Стоимостная оценка, млн./млрд. руб	**люди**	**окружающая среда**	**репутация**	
9	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**

Примечания:
Раздел 1 «Риск» заполняется в соответствии с порядком, изложенным в главе 8 и Приложением 4 к настоящему Положению
Раздел 2 «Оценка риска» заполняется в соответствии с порядком, изложенным в главе 9 настоящего Положения

[4] Форматы отчетности по рискам могут иметь иную последовательность столбцов и иную форму в зависимости от применяемого программного продукта и целей их формирования
[5] Раздел может быть также использован для предложений по новым рискам, риск-факторам для актуализации Классификатора рисков

ПРИЛОЖЕНИЕ 9.2. ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ НА _____ ГОД[6]

Раздел 3 «Мероприятия по управлению рисками»											
Код	**Бизнес-процесс**	**Риск бизнес-процесса**	**Риск-фактор**	**Владелец риска**	**Наименование мероприятия**	**Вид мероприятия** (Превентивное/ воздействие)	**Срок исполнения**	**Ответственный руководитель**		**Другие исполнители** (если необходимо)	
								ФИО	***Должность и СП***	***ФИО***	***Должность и СП***
1	**2**	**3**	**4**	**7**	**16**[7]	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**

Раздел 3 «Мероприятия по управлению рисками» (продолжение)							
Финансирование мероприятия, млн. рублей					**Показатель удержания риска/риск-фактора (**KRI**)**	**Доля риск-фактора в показателе удержания риска (если показатель для риск-фактора),** % (при необходимости)	**Пороговое значение показателя (KRI)/сценарии**
Наличие средств в Бизнес плане (да/нет/ не требуется)	**Статья Бизнес плана**	**Стоимость**	**Сумма требуемого финансирование**	**Комментарии о финансировании**			
23	**24**	**25**	**26**	**27**	**28**	**29**	**30**

Примечания:
Раздел 3 «Мероприятия по управлению рисками» заполняется по столбцам 1-5 в соответствии с Разделом 1 «Риск» Приложения 9.1 к настоящему Положению, остальные показатели в соответствии с порядком, изложенным в главах 10,11 настоящего Положения

[6] Формат Плана мероприятий по управлению рисками проектов может иметь иной формат, который определяется ЛНД (А) Общества, ПО, регулирующим проектную деятельность
[7] Продолжение раздела 2 «Оценка риска»

ПРИЛОЖЕНИЕ 9.3. ОТЧЕТ О ВЫПОЛНЕНИИ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ ЗА КВАРТАЛ/ПОЛУГОДИЕ/ ГОД

Раздел 4. «Отчет по выполнению плана мероприятий по управлению рисками»[8]											
1 кв. 20__			**2 кв. 20__**			**3 кв. 20__**			**4 кв. 20__**		
Статус выполнения мероприятия	**Фактическое значение показателя (KRI) /сценарии**	**Комментарий**	**Статус выполнения мероприятия**	**Фактическое значение показателя (KRI) /сценарии**	**Комментарий**	**Статус выполнения мероприятия**	**Фактическое значение показателя (KRI) /сценарии**	**Комментарий**	**Статус выполнения мероприятия**	**Фактическое значение показателя (KRI) /сценарии**	**Комментарий**
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42

Примечания:
Статусы выполнения мероприятий представлены в нижеследующей таблице:

Значение	**Описание статуса**
1	Выполнено
2	Выполнены промежуточные этапы в соответствии с утвержденными сроками
3	Отставание/ перенос сроков выполнения мероприятия на более позднюю дату
4	Отменено/ мероприятие стало неактуальным

[8] Данный раздел является продолжением Раздела 3 «Мероприятий по управлению рисками»

ПРИЛОЖЕНИЕ 9.4. ОТЧЕТ О РЕАЛИЗОВАВШИХСЯ РИСКОВ ЗА _____ ГОД

Раздел 5 «Реализовавшиеся риски»								
Код	**Бизнес-процесс**	**Риск бизнес-процесса**	**Владелец риска**	**Дата реализации риска**	**Место реализации риска**	**Причина реализации риска (риск-фактор)**	**Описание события, объекта, действия, приведших к реализации риска**	**Фактическое значение показателя (KRI) /сценарии**
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**

Раздел 5 «Реализовавшиеся риски» (продолжение)						
Последствия					**Информация о работнике, предоставившем информацию о реализовавшемся риске**	
Прямой ущерб, млн. руб.	**Упущенная прибыль, млн. руб.**	**Нефинансовые последствия**				
		люди	**окружающая среда**	**репутация**	**ФИО**	**Должность**
10	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**

Примечания:
Раздел 5 «Реализовавшиеся риски» заполняется по столбцам 1-4 в соответствии с Разделом 1 «Риск» Приложения 9.1 к настоящему Положению, столбец 9 отражает фактическое значение KRI, плановые данные по которому указаны в столбцах 18,19,20 Раздела 3 «Мероприятия по управлению рисками», остальные показатели в соответствии с порядком, изложенным в главе 11 настоящего Положения.
В случае объединения отчетов о выполнении мероприятий по управлению рисками и реестра реализовавшихся рисков столбцы 1-4 не включаются

ПРИЛОЖЕНИЕ 10. ПРОФИЛЬ РИСКОВ ПРОЕКТОВ

Профиль рисков проектов (комплексный взгляд на риски проектов) анализируется на уровне соответствующего бизнес-процесса. По результатам анализа рассматривается их влияние на достижение его целей, которое учитывается при идентификации рисков данного бизнес-процесса. Данный подход формализован на примере инвестиционных проектов в нижеследующей таблице:

Наименование процесса	Объекты управления	Подход к УР
1	2	3
Управление инвестиционной программой	Инвестиционная программа	Процессный
	Инвестиционные проекты	Проектный
Управление проектированием и капитальным строительством	Инвестиционная программа	Процессный
	Инвестиционные проекты (проекты строительства)	Проектный
Управление производственной программой	Производственная программа	Процессный
	Проекты технического перевооружения и реконструкции	Проектный