

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

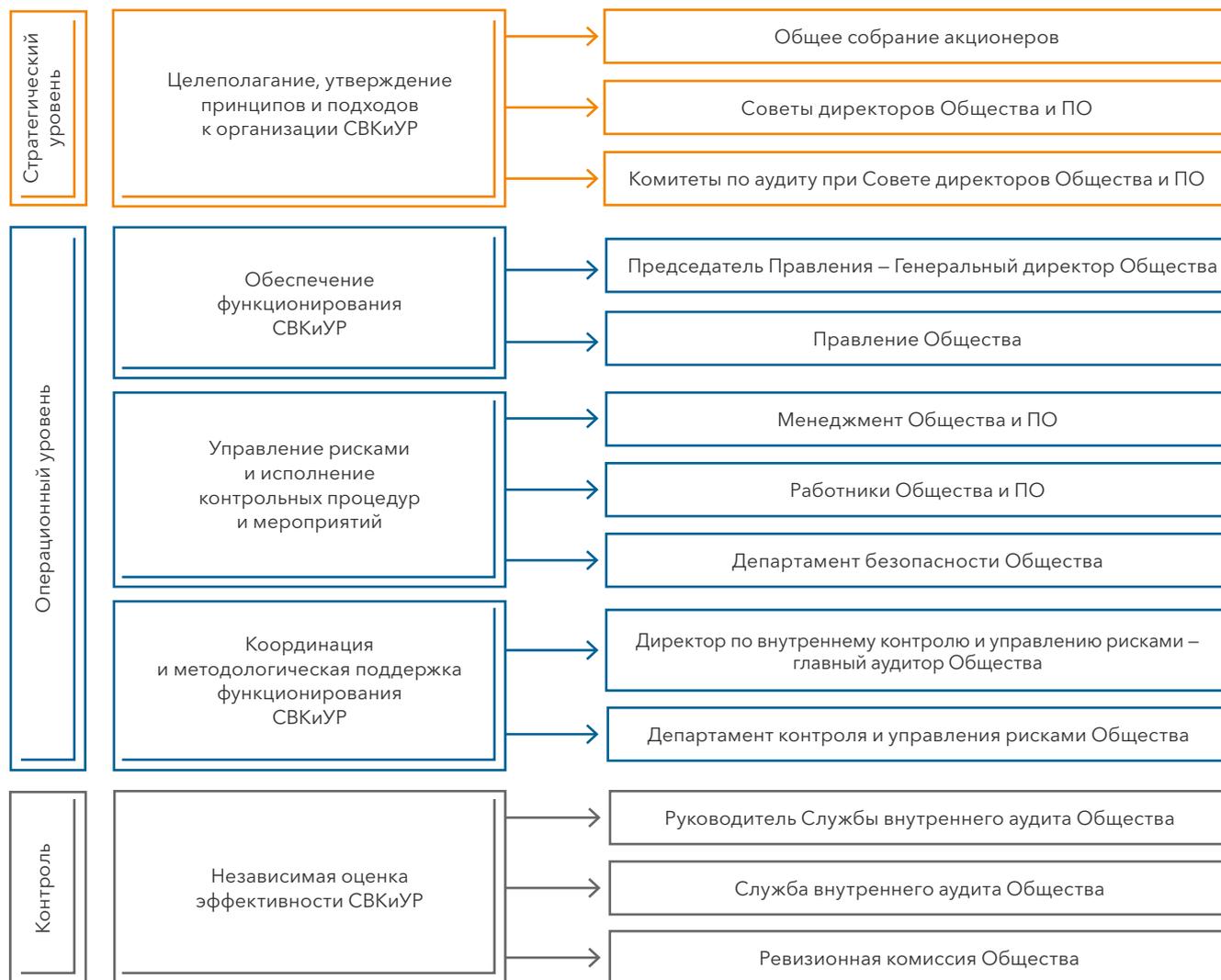
Действующая система риск-менеджмента Группы РусГидро направлена на своевременное выявление, оценку и управление рисками. Эффективное управление рисками позволяет Компании сохранять акционерную стоимость и выполнять обязательства перед заинтересованными сторонами.

Функционирование Системы внутреннего контроля и управления рисками (далее – СВКиУР) направлено на обеспечение разумной уверенности в достижении стоящих перед Группой РусГидро приоритетов:

- миссии;
- стратегических целей;
- операционных целей, касающихся вопросов эффективности финансово-хозяйственной деятельности, а также обеспечения сохранности активов;
- целей в области соответствия деятельности применимому законодательству и требованиям локальных нормативных документов (актов) Общества и ПО;
- целей по своевременной подготовке достоверной финансовой и нефинансовой, внутренней и (или) внешней отчетности.

Субъекты СВКиУР

Ключевые субъекты Системы внутреннего контроля и управления рисками



Корпоративные документы СВКиУР

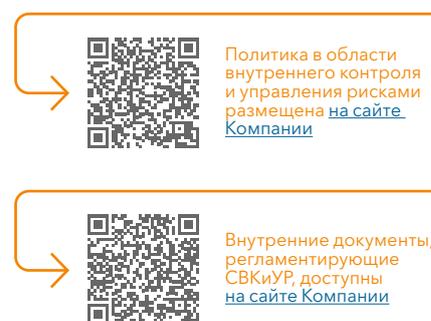
Основным документом, определяющим цели, задачи и принципы функционирования корпоративной СВКиУР, является Политика в области внутреннего контроля и управления рисками (далее – Политика)¹.

В Группе действует Методика о риск-аппетите Группы РусГидро², которая направлена на интеграцию управления

рисками со стратегическим управлением Группы РусГидро.

Практическое применение Политики реализуется посредством:

- Положения о Системе внутреннего контроля (СВК) Группы РусГидро;
- Положения об управлении рисками (УР) Группы РусГидро.



Совершенствование СВКиУР

Ключевые мероприятия по совершенствованию СВКиУР в 2021 году

Направления	Мероприятия
Координация и методологическая поддержка	<ul style="list-style-type: none"> • на регулярной основе проводится мониторинг эффективности контрольных процедур в ключевых бизнес-процессах ПАО «РусГидро» и ПО, формируются предложения по устранению недостатков и улучшению внутренних контролей в бизнес-процессах; • в подконтрольных обществах проводится регулярное обсуждение и рассмотрение рисков ПО, осуществляется регулярный мониторинг фактического выполнения мероприятий по управлению рисками
Разработка локально-нормативных документов, обучение сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> • ежегодно проводятся мероприятия по обучению различных групп сотрудников в области СВКиУР; • актуализирована Методика о риск-аппетите Группы РусГидро; • завершена разработка³ Единой базы ключевых показателей и индикаторов рисков, используемых для оценки и мониторинга уровня рисков Группы РусГидро
Развитие процесса управления рисками и внутреннего контроля в Обществе	<ul style="list-style-type: none"> • проводится ежегодная актуализация и ранжирование реестра стратегических рисков и рисков бизнес-процессов, мониторинг выполнения мероприятий по управлению рисками, поддержка в актуальном состоянии базы данных по реализовавшимся рискам; • систематически осуществляется разработка, внедрение и унификация контрольных процедур в бизнес-процессах, в том числе по результатам их самооценки владельцами рисков
Автоматизация процесса управления рисками и внутреннего контроля	<ul style="list-style-type: none"> • на регулярной основе в Обществе подготовка Планов мероприятий по управлению рисками и их мониторинг осуществляются в специализированном программном продукте (Автоматизированной системе управления рисками – АСУР); • в следующие отчетные периоды запланировано развитие АСУР в части тиражирования на ПО и формирования сводных информационных отчетов по мониторингу рисков в Группе; • реализованы пилотные проекты применения программной надстройки ModelRisk: <ul style="list-style-type: none"> • по оценке рисков инвестиционных проектов; • по прогнозированию динамики фактических значений основных финансовых показателей Группы РусГидро на следующий период; • по оценке влияния рисков по сегментам деятельности на стратегические риски Группы РусГидро

¹ В июне 2019 года Комитет по аудиту при Совете директоров ПАО «РусГидро», Совет директоров ПАО «РусГидро» одобрили Политику в области внутреннего контроля и управления рисками Группы РусГидро в новой редакции (протокол от 21.06.2019 № 291).

² В августе 2021 года Совет директоров ПАО «РусГидро» утвердил «Методику о риск-аппетите Группы РусГидро» (протокол Совета директоров Общества от 27.08.2021 № 333).

³ Показатели для оценки реализации стратегических рисков в 2020–2021 годах, а также индикаторов динамики для их прогнозирования и мониторинга рассмотрены на Правлении «РусГидро» и Комитете по аудиту.

Оценка корпоративной СВКиУР

Внешняя оценка

В 2021 году компанией «Эрнст энд Янг» проведена независимая оценка эффективности функционирования СВКиУР ПАО «РусГидро». Уровень зрелости СВКиУР оценивается как продвинутый, по отдельным показателям – как эталонный.

Внутренняя оценка

Внутренняя оценка эффективности корпоративной СВКиУР проводится ежегодно Службой внутреннего аудита. По результатам оценки надежности и эффективности СВКиУР за 2021 ПАО «РусГидро» соответствует уровню развития «Оптимальный»¹.

Отчет о функционировании и результатах внутренней оценки корпоративной СВКиУР, выполненной Службой внутреннего аудита по результатам 2020 года, был рассмотрен и утвержден Советом директоров Общества².

Методы и подходы управления рисками

Политика в области внутреннего контроля и управления рисками ПАО «РусГидро» определяет следующий комплекс методов и подходов к управлению рисками:

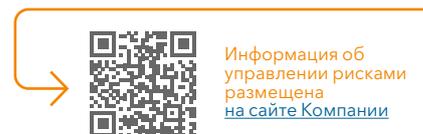
- риск-менеджмент не обособлен от основных видов деятельности и процессов организации;
- управление рисками является частью процесса принятия решений;
- каждый работник активно вовлечен в процесс выявления и оценки рисков в рамках компетенции;
- Общество и ПО непрерывно развивают и совершенствуют СВКиУР наряду

с другими аспектами их организации для повышения уровня зрелости управления рисками;

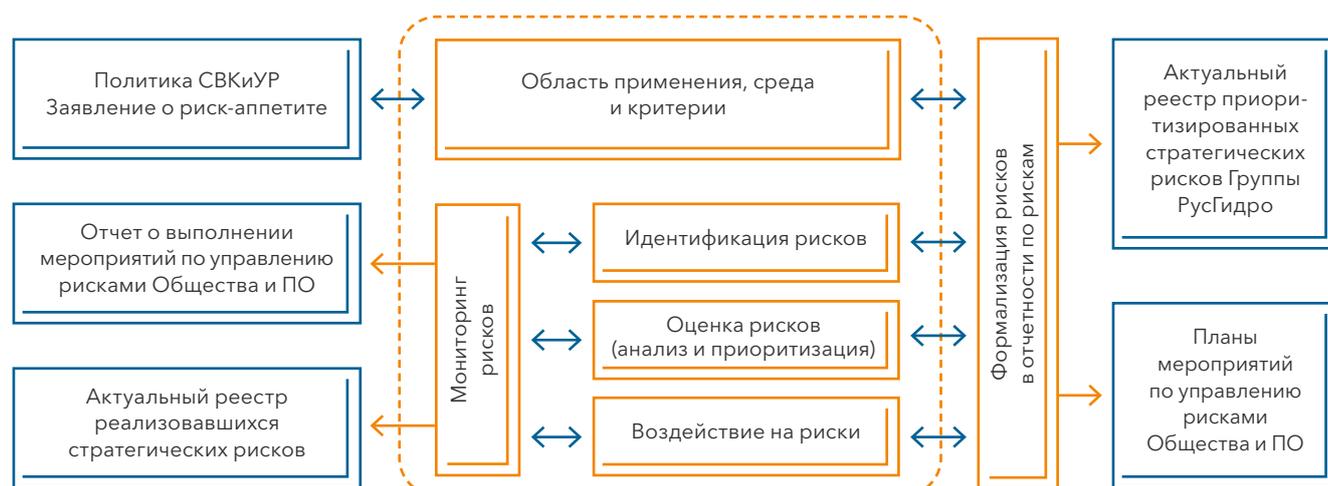
- в Группе РусГидро применяется единая методология по управлению рисками, используются специализированные программные продукты.

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

Ежегодно в Обществе и ПО формируются и утверждаются планы мероприятий по управлению рисками, один раз в полугодие проводится их мониторинг.



Структура процесса управления рисками в Группе РусГидро



→ Формирование итогового отчетного документа

↔ Показывает взаимосвязь процедур процесса

¹ В соответствии с Методикой оценки эффективности СВКиУР ПАО «РусГидро».

² Протокол заседания Совета директоров ПАО «РусГидро» от 27.05.2021 № 328.

Риск-аппетит Компании

Риск-аппетит – величина риска в качественном или количественном выражении, который Группа РусГидро готова принять в процессе реализации стратегических целей и задач. Подход к Заявлению о риск-аппетите

Группы РусГидро основан на интеграции управления рисками со стратегическим управлением Группы РусГидро. Заявления риск-аппетита были актуализированы в 2021 году. Они отражают позицию Группы РусГидро в отноше-

нии того, какой уровень риска допустим в ее деятельности для реализации стратегии развития, и учитываются при принятии решений, касающихся деятельности Группы РусГидро [102-33].

Категории рисков	Целевой критерий	Показатель, определяющий границы риск-аппетита (уровень риска)
Риск крупных аварий	Надежное и безопасное функционирование объектов Группы РусГидро	Количество крупных аварий
Риски, влияющие на операционную эффективность	Операционная эффективность	Рентабельность собственного капитала (ROE), Производительность труда
Риск снижения инвестиционной привлекательности	Инвестиционная привлекательность	Прибыль до вычета
Риски инвестиционной деятельности	Инвестиционная эффективность	Выполнение графиков ввода мощностей и плана по финансированию и освоению
Коррупционный риск	Нетерпимость к коррупции	Количество фактов привлечения организаций Группы к ответственности за незаконное вознаграждение от имени юридического лица, которые классифицируются на основании ст. 19.28 КоАП РФ от 30.12.2001 № 195-ФЗ
Репутационный риск	Положительная корпоративная репутация	Доля негативных публикаций к общему числу публикаций
Риски негативного воздействия производственной деятельности на окружающую среду и климат	Низкоуглеродное развитие и декарбонизация	Удельное количество выбросов парниковых газов

Управление стратегическими рисками

Приоритизация рисков осуществляется на основе влияния рисков и возможностей на ключевые финансовые, экологические и социальные аспекты деятельности Группы РусГидро. При этом учитываются стратегические цели, приоритеты развития и миссия. Стратегические риски декомпозируются на риски бизнес-процессов. Активные риски минимизируются мероприятиями по управлению рисками бизнес-процессов Общества и ПО.

Использование индикаторов риск-факторов для анализа и оценки рисков является проактивным способом управления рисками, соответствующим лучшим практикам в управлении рисками. Действующий перечень предлагаемых индикаторов является «пилотным проектом», который по итогам его использования предполагается дополнять или уточнять.

- [Реестр и мониторинг стратегических рисков приведены в разделе «Стратегия 2035»](#)
- [Информация об управлении стратегическими рисками в 2021 году приведена в Приложении 26](#)
- [Информация о рисках, связанных с изменением климата, приведена в разделе «Приоритеты в области устойчивого развития»](#)