

УТВЕРЖДЕНО:  
решением Совета директоров АО «Россети  
Янтарь» 28.07.2023 (протокол от 28.07.2023 № 3)

**Политика управления рисками и внутреннего контроля  
АО «Россети Янтарь»**

г. Калининград, 2023 год

## Оглавление

1. Общие положения .....	3
2. Термины и определения .....	4
3. Цели и задачи СУРиВК .....	5
4. Принципы функционирования СУРиВК .....	6
5. Участники СУРиВК .....	8
6. Взаимодействие в рамках СУРиВК .....	10
7. Предпочтительный риск (риск-аппетит) .....	12
8. Компоненты СУРиВК.....	12
9. Организация СУРиВК .....	16
10. Оценка эффективности СУРиВК .....	17

## 1. Общие положения

1.1. Политика управления рисками и внутреннего контроля АО «Россети Янтарь» (далее - Политика) разработана в целях определения основных принципов организации и функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля (далее - СУРиВК), формирования единых подходов к построению СУРиВК в АО «Россети Янтарь» (далее - Общество).

1.2. Политика определяет:

- цели и задачи СУРиВК;
- принципы функционирования СУРиВК;
- участников СУРиВК, распределение обязанностей и полномочий между участниками СУРиВК и характер их взаимодействия;
- формы оценки эффективности СУРиВК;
- иные подходы, применяемые при организации и функционировании СУРиВК.

1.3. Целью Политики является обеспечение внедрения и поддержания функционирования эффективной СУРиВК, соответствующей общепризнанным практикам и стандартам деятельности в области управления рисками и внутреннего контроля, а также требованиям регулирующих и надзорных органов, и способствующей достижению целей деятельности Общества.

1.4. Политика разработана в соответствии с требованиями действующего законодательства Российской Федерации, рекомендациями международных, национальных стандартов в области управления рисками и внутреннего контроля, локальными нормативными актами Общества, а также передовыми практиками в области управления рисками и внутреннего контроля.

1.5. Управление рисками и внутренний контроль рассматриваются в контексте единой интегрированной в бизнес-процессы Общества системы, не являются обособленными процессами и (или) деятельностью, отдельной от основной деятельности и бизнес-процессов Общества. Интегрирование управления рисками и внутреннего контроля в деятельность Общества направлено на повышение эффективности реализации стратегии группы компаний «Россети» и достижение целей Общества.

1.6. Политика распространяется на всех участников процесса управления рисками и внутреннего контроля Общества, указанных в разделе 5 Политики.

1.7. Политика является основой для разработки отдельных методологических и организационно-распорядительных документов, регламентирующих прикладные аспекты организации и функционирования СУРиВК на всех уровнях управления Общества и описывающих методики и инструменты в области управления рисками и внутреннего контроля.

1.8. Политика, а также все изменения и дополнения к ней, утверждаются Советом директоров Общества.

Подготовка предложений по актуализации Политики осуществляется подразделением по управлению рисками и внутреннему контролю.

Инициаторами внесения изменений в Политику могут быть: Совет директоров Общества, уполномоченный Комитет Совета директоров или иные комитеты Совета директоров Общества в рамках своих компетенций, Ревизионная комиссия Общества, исполнительные органы Общества. Изменения и дополнения в Политику вносятся по мере необходимости: при изменениях законодательства Российской

Федерации, при изменениях международных или национальных стандартов в области управления рисками и внутреннего контроля, при дальнейшем развитии и совершенствовании СУРиВК, при изменении организационно-функциональной структуры, по результатам внешней оценки эффективности СУРиВК и иных существенных условий функционирования Общества .

## 2. Термины, определения и сокращения

2.1. В Политике используются следующие основные термины и определения:

**Внутренний контроль** – процесс, осуществляемый Советом директоров Общества, Ревизионной комиссией Общества, исполнительными органами и работниками Общества на всех уровнях управления и направленный на получение разумной уверенности в том, что Общество обеспечивает:

- эффективность и результативность своей деятельности, в том числе достижение финансовых и операционных показателей, сохранность активов;
- достоверность, полноту и своевременность бухгалтерской (финансовой) и иной отчетности;
- соблюдение применимого законодательства и нормативных актов, а также внутренних нормативных документов Общества

**Владелец риска** – лицо (первые заместители Генерального директора, заместители Генерального директора, директора, руководители структурных подразделений) которое имеет полномочия и несет ответственность за управление риском.

**Группа компаний «Россети» (компании группы «Россети») –** ПАО «Россети» и его дочерние общества.

**ДО** – дочерние общества.

**Источник риска (фактор риска, риск-фактор)** – объект, ситуация или действие, которые самостоятельно или в комбинации могут повлечь за собой риск.

**Контрольные процедуры (процедуры внутреннего контроля, средства контроля)** – действия и мероприятия, направленные на предотвращение и выявление отклонений, ошибок и злоупотреблений, а также на обеспечение разумной уверенности в том, что реагирование на риск осуществляется эффективно, своевременно, согласованно и позволяет снизить уровень риска до приемлемого.

**Общество** – АО «Россети Янтарь».

**Подразделение по управлению рисками и внутреннему контролю** – структурное подразделение Общества, на которое возложена функция координации и методологического обеспечения деятельности по управлению рисками и внутреннему контролю.

На подразделение по управлению рисками и внутреннему контролю может быть также возложена задача по мониторингу / дополнительному контролю отдельных областей деятельности, подверженных значимым рискам, в соответствии с положением о подразделении и/или по решению органов управления Общества.

**Последствия риска** – результат влияния события на достижение целей.

**Предпочтительный риск (риск-аппетит)** – предельно допустимый уровень рисков, который Общество считает приемлемым в процессе достижения целей Общества и готова поддерживать.

**Реестр рисков** – задокументированная информация об идентифицированных рисках.

**Риск** – влияние неопределенности на достижение поставленных целей. Под влиянием неопределенности понимается отклонение от ожидаемого результата. Оно может быть положительным и/или отрицательным, может создавать или приводить к возникновению возможностей и угроз. Цели могут иметь различные аспекты и категории и определяться на различных уровнях. Риск часто выражается через его источники, потенциальные события, их последствия и вероятность.

**Система управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК)** – совокупность организационных мер, методик, процедур, норм корпоративной культуры и действий, предпринимаемых Обществом для достижения оптимального баланса между ростом стоимости Общества, прибыльностью и рисками, для обеспечения финансовой устойчивости Общества, эффективного ведения хозяйственной деятельности, обеспечения сохранности активов, соблюдения законодательства, устава и внутренних документов Общества, своевременной подготовки достоверной отчетности.

**Управление рисками** – скоординированные действия по руководству, контролю и управлению Обществом с учетом риска.

2.2. В целях обеспечения единого понимания всех аспектов управления рисками и внутреннего контроля, и эффективной реализации положений Политики перечень, используемых Обществом терминов раскрыт в отдельном документе - Глоссарии в области управления рисками и внутреннего контроля, утверждаемом организационно-распорядительным документом Общества.

### 3. Цели и задачи СУРиВК

3.1. Целью СУРиВК является обеспечение разумной уверенности в достижении стоящих перед Обществом целей и стратегии развития группы компаний «Россети», включая обеспечение надежного, качественного и доступного энергоснабжения потребителей, а также операционных целей финансово-хозяйственной деятельности Общества.

3.2. Задачами СУРиВК являются:

- обеспечение экономически эффективной деятельности Общества, рационального распределения и использования ресурсов, сохранности активов;
- обеспечение полноты, надежности, достоверности и своевременности формирования, доведения / представления информации и всех видов отчетности Общества, установленных применимым законодательством и локальными нормативными актами Общества;
- обеспечение соблюдения требований законодательства, применимого к деятельности Общества, соблюдения внутренних политик, регламентов и процедур Общества;
- обеспечение сохранности окружающей среды, безопасности работников и третьих лиц при осуществлении Обществом своей деятельности;
- поддержание процесса идентификации, анализа и оценивания рисков, возникающих на всех уровнях управления Общества, эффективное управление рисками;
- обеспечение разработки и внедрения эффективных контрольных процедур, позволяющих снизить риски, связанные с деятельностью Общества до уровня, не выше предпочтительного риска (риск-аппетита);

- обеспечение эффективного предупреждения, выявления и устранения нарушений при осуществлении Обществом своей деятельности и проведении финансово-хозяйственных операций;
- обеспечение защиты интересов Общества, противодействие недобросовестным действиям работников Общества и третьих лиц;
- развитие в Обществе риск-ориентированной корпоративной культуры;
- обеспечение информационной среды для организации эффективного управления рисками и внутреннего контроля, а также принятия сбалансированных управленческих решений.

3.3. Цели и задачи СУРиВК могут изменяться по мере развития и совершенствования процесса управления рисками и внутреннего контроля.

3.4. СУРиВК стремится обеспечить разумную уверенность в достижении целей Общества, но при этом не способна дать абсолютную гарантию достижения целей в силу наличия ограничений функционирования. На деятельность Общества в области управления рисками и внутреннего контроля могут влиять (в совокупности или по отдельности) следующие ограничения:

- подверженность рискам, на которые Общество не может оказать влияния или это влияние будет крайне ограниченным. СУРиВК не способна обеспечить разумную уверенность, когда деятельность Общества подвержена значительному влиянию внешних событий;

- субъективность суждения – решения в отношении рисков принимаются на основе человеческого суждения, с учетом временных ограничений на основании имеющейся информации, подверженной искажению со стороны работников и в условиях внутреннего и внешнего давления (сроков, требований, ключевых показателей эффективности);

- ограничения, связанные с организацией корпоративного управления, при котором ряд вопросов корпоративного управления выходит за рамки СУРиВК, но оказывает непосредственное влияние на функционирование системы;

- сбои СУРиВК, которые могут быть вызваны как неверным толкованием участниками СУРиВК законодательства, локальных нормативных актов, так и ошибками работников по причине небрежности, недостаточного уровня компетенции;

- сознательное нарушение СУРиВК – совершение преднамеренных действий с целью сокрытия (искажения) данных о рисках и мероприятиях по управлению рисками, невыполнения мероприятий по управлению рисками и (или) совершения неправомерных действий;

- отсутствие закрепленной во внутренних документах персональной ответственности руководителей и работников Общества за реализацию существенных проектов компаний группы (помимо предусмотренной законодательством Российской Федерации).

#### **4. Принципы функционирования СУРиВК**

4.1. Развитие и функционирование СУРиВК в Обществе осуществляется на основе единых принципов, которые принимаются и соблюдаются органами управления и работниками на всех уровнях управления Общества:

4.1.1. Принцип непрерывности и комплексности: управление рисками и внутренний контроль является непрерывным, постоянно функционирующим

процессом, осуществляемым на всех уровнях управления Общества. Систематическое, регулярное, последовательное управление всеми типами рисков осуществляется по всем ключевым областям деятельности.

4.1.2. Принцип соответствия (ориентация на цели): функционирование СУРиВК способствует достижению целей, установленных в документах стратегического и оперативного планирования, таких как долгосрочная программа развития, бизнес-план и других.

4.1.3. Принцип интегрированности: СУРиВК является неотъемлемой частью системы стратегического планирования и принятия решений в Обществе на всех уровнях управления. СУРиВК содействует обоснованному принятию решений с учетом анализа имеющейся информации о вероятности и последствиях принимаемых решений и возможных альтернативах данным решениям.

4.1.4. Принцип методологического единства: в Обществе применяются единые, действующие в группе компаний «Россети» подходы к организации СУРиВК.

4.1.5. Принцип разумной уверенности: реализуемые в рамках СУРиВК мероприятия направлены на обеспечение достаточно высокой, но не абсолютной гарантии достижения целей Общества.

4.1.6. Принцип адаптивности: СУРиВК функционирует и развивается с учетом изменений факторов внешней и внутренней среды.

4.1.7. Принцип эффективности: СУРиВК основывается на принципе эффективности (результативности и экономности) осуществления процессов управления рисками и контрольных процедур, а именно: необходимости достижения установленных целей Общества с использованием наименьшего объема ресурсов (экономности) и (или) достижения наилучшего результата деятельности Общества с использованием установленного объема ресурсов (результативности).

4.1.8. Принцип документирования: разумное и достаточное документирование и формализация основных процессов управления рисками и внутреннего контроля для обеспечения эффективного функционирования СУРиВК.

4.1.9. Принцип динамичности: управление рисками и внутренний контроль в Обществе является динамичным и реагирующим на изменения процессом.

4.1.10. Принцип качества информации: функционирование СУРиВК основывается на наилучшей доступной информации. Вместе с тем, при принятии решений необходимо учитывать качество используемой информации, ограничения и допущения источников данных или используемых методов моделирования и оценки рисков, возможную субъективность мнения экспертов.

4.1.11. Принцип приоритизации: приоритеты развития СУРиВК и распределения ресурсов в рамках СУРиВК определяются с учетом существенности рисков.

4.1.12. Принцип ответственности: участники СУРиВК несут ответственность за выявление, оценку, анализ и непрерывный мониторинг рисков в рамках своей деятельности, разработку и внедрение необходимых мероприятий по управлению рисками и средств контроля, их применение в рамках своей компетенции, непрерывный мониторинг эффективности мероприятий по управлению рисками и средств контроля.

4.1.13. Принцип разделения полномочий и обязанностей: полномочия и обязанности участников СУРиВК распределяются таким образом, чтобы минимизировать риски ошибок, коррупционные риски и иные правонарушения.

4.1.14. Принцип кросс-функционального взаимодействия: процессы управления рисками и контрольные процедуры, затрагивающие несколько направлений деятельности (бизнес-процессов) либо деятельность нескольких структурных подразделений основываются на коллегиальных решениях, принимаемых совместно на основании информации, имеющейся у различных структурных подразделений, с учетом мнений всех заинтересованных сторон.

4.1.15. Принцип постоянного улучшения: группа компаний «Россети» обеспечивает постоянное совершенствование и развитие СУРиВК с учетом необходимости решения новых задач, изменения внутренних и внешних условий функционирования группы.

## 5. Участники СУРиВК

5.1. Участниками СУРиВК в Обществе являются:

- Совет директоров;
- Комитеты Совета директоров в рамках своих компетенций;
- Ревизионная комиссия;
- исполнительные органы (Правление, Генеральный директор);
- владельцы рисков;
- руководители и работники структурных подразделений;
- подразделение по управлению рисками и внутреннему контролю;
- подразделение внутреннего аудита.

5.2. Распределение обязанностей между участниками СУРиВК устанавливается следующим образом:

5.2.1. Совет директоров:

- определяет принципы и подходы к организации управления рисками и внутреннего контроля, в том числе утверждает внутренние документы, определяющие политику в области управления рисками и внутреннего контроля;
- утверждает предпочтительный риск (риск-аппетит);
- рассматривает информацию о наиболее существенных (ключевых) рисках;
- рассматривает на ежегодной основе отчет исполнительных органов об организации, функционировании и эффективности СУРиВК, а также дает оценку функционирования указанной системы и рекомендации по ее улучшению;
- рассматривает на ежегодной основе результаты оценки внутренним аудитом надежности и эффективности СУРиВК;
- рассматривает результаты внешней независимой оценки эффективности СУРиВК.

5.2.2. Комитеты Совета директоров в рамках своих компетенций осуществляют анализ информации о наиболее существенных (ключевых) рисках и предварительное рассмотрение вопросов функционирования СУРиВК перед их вынесением на заседание Совета директоров. Задачи Комитетов Совета директоров определяются Положением о соответствующем Комитете, утверждаемым Советом директоров.

5.2.3. Ревизионная комиссия по результатам ревизионной проверки готовит предложения/ рекомендации по совершенствованию СУРиВК.

5.2.4. Исполнительные органы (Правление, Генеральный директор) обеспечивают создание, поддержание функционирования и развитие эффективной



СУРiВК, а также на регулярной основе отчитываются перед Советом директоров за создание и функционирование эффективной СУРiВК.

#### 5.2.4.1. Правление:

- утверждает реестр рисков, планы мероприятий по управлению рисками;
- рассматривает отчетность об управлении рисками, при необходимости дает рекомендации по совершенствованию мероприятий по управлению рисками и их мониторингу, совершенствованию контрольных процедур.

#### 5.2.4.2. Генеральный директор:

- обеспечивает создание и поддержание контрольной среды, способствующей эффективному функционированию СУРiВК в рамках текущей деятельности;

- утверждает внутренние документы СУРiВК, в том числе методологию по управлению рисками и внутреннему контролю, программу развития СУРiВК, за исключением документов, утверждение которых отнесено к компетенции Совета директоров;

- осуществляет распределение полномочий, обязанностей и ответственности между руководителями Общества в области управления рисками и внутреннего контроля;

- обеспечивает выполнение решений Совета директоров по вопросам организации и функционирования СУРiВК.

#### 5.2.5. Владельцы рисков обеспечивают:

- реализацию принципов функционирования СУРiВК;
- своевременную разработку, внедрение, мониторинг и организацию выполнения мероприятий по управлению рисками;

- своевременную разработку, внедрение, мониторинг, организацию выполнения контрольных процедур;

- своевременное информирование исполнительных органов о результатах работы по управлению рисками;

- взаимодействие с подразделением по управлению рисками и внутреннему контролю в части документов и отчетности, формируемой в рамках процесса управления рисками.

#### 5.2.6. Структурные подразделения:

- осуществляют идентификацию и оценку рисков, своевременное информирование непосредственных руководителей о новых рисках;

- своевременно и в полном объеме исполняют контрольные процедуры, реализуют мероприятия, направленные на снижение рисков;

- разрабатывают и актуализируют мероприятия по управлению рисками;

- разрабатывают и внедряют с учетом выявленных рисков новые или актуализируют существующие контрольные процедуры;

- проводят оценку (самооценку) процессов (направлений деятельности) на предмет необходимости их оптимизации для повышения эффективности СУРiВК и соответствия изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, разрабатывают предложения по совершенствованию СУРiВК.

#### 5.2.7. Подразделение по управлению рисками и внутреннему контролю:

- координирует процессы управления рисками и внутреннего контроля;

- организует и проводит обучение работников в области управления рисками и внутреннего контроля;

- проводит анализ портфеля рисков и вырабатывает предложения по стратегии реагирования и перераспределению ресурсов в отношении управления рисками;
- формирует отчетность по рискам;
- осуществляет оперативный контроль за процессом управления рисками структурными подразделениями;
- проводит контрольные мероприятия в области организации и функционирования СУРиВК;
- подготавливает и представляет исполнительным органам информацию об организации, функционировании и эффективности СУРиВК, а также по иным вопросам, предусмотренным Политикой.

Подразделение по управлению рисками и внутреннему контролю функционально разграничено от деятельности структурных подразделений, осуществляющих управление рисками и внутренний контроль в рамках своей операционной деятельности, а также от деятельности, относимой к функционалу внутреннего аудита.

#### 5.2.8. Подразделение внутреннего аудита:

- проводит внутреннюю независимую оценку надежности и эффективности СУРиВК и вырабатывает рекомендации по повышению эффективности и результативности СУРиВК;
- информирует исполнительные органы, Комитет по аудиту и Совет директоров о состоянии СУРиВК посредством ежегодного вынесения на рассмотрение результатов оценки надежности и эффективности СУРиВК.

При реализации функции внутреннего аудита независимость достигается путем разграничения функциональной и административной подчиненности внутреннего аудита.

#### 5.2.9. СУРиВК Общества функционирует в соответствии с моделью «трех линий защиты».

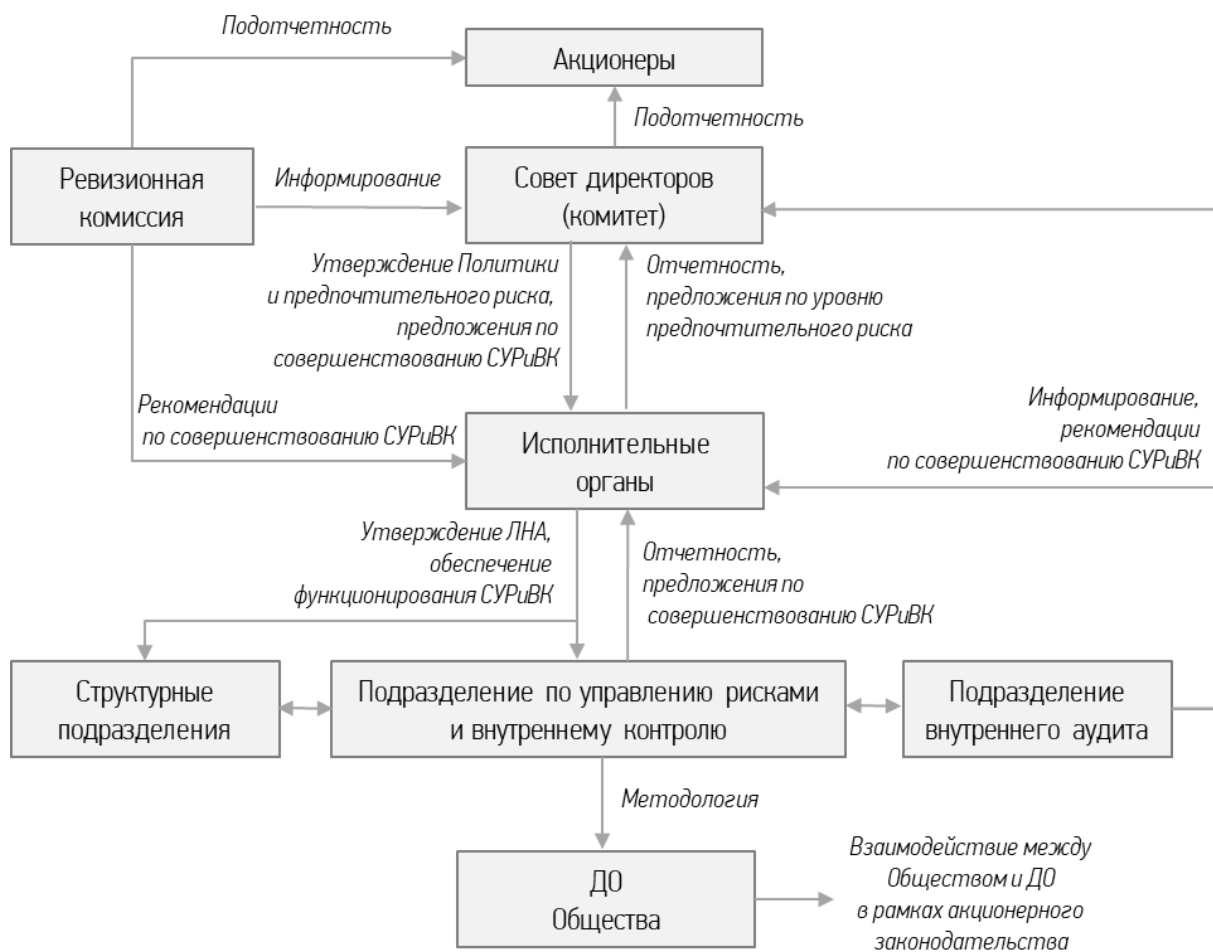
Данная модель означает осуществление управления рисками и внутреннего контроля в компаниях группы на трех уровнях:

- на уровне органов управления, блоков и подразделений, осуществляющих управление рисками и внутренний контроль в силу своих функций и должностных обязанностей - первая линия защиты;
- на уровне контрольных подразделений, осуществляющих мониторинг / дополнительный контроль отдельных областей деятельности, подверженных значимым рискам - вторая линия защиты;
- на уровне подразделения внутреннего аудита - третья линия защиты.

## **6. Взаимодействие в рамках СУРиВК**

6.1. В целях установления внутренних механизмов обмена информацией и отчетности в Обществе осуществляется вертикальное и горизонтальное взаимодействие между участниками СУРиВК и взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами.

6.2. Взаимодействие между участниками СУРиВК на различных уровнях иерархии (вертикальное взаимодействие в рамках СУРиВК):



Вертикальное взаимодействие в рамках СУРиВК осуществляется с учетом норм, закрепленных в Политике и в локальных нормативных актах Общества, регулирующих деятельность участников СУРиВК.

Взаимодействие между структурными подразделениями (горизонтальное взаимодействие в рамках СУРиВК):



Горизонтальное взаимодействие в рамках СУРиВК осуществляется с учетом норм, закрепленных в Политике и в локальных нормативных актах Общества, регламентирующих порядок взаимодействия структурных подразделений Общества в процессе управления рисками и внутреннего контроля.

6.3. Взаимодействие структурных подразделений Общества в рамках СУРиВК осуществляется в целях решения кросс-функциональных вопросов управления рисками.

6.4. Взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами осуществляется участниками СУРиВК на основании локальных нормативных актов и организационно-распорядительных документов Общества, в том числе определяющих информационную политику и регламентирующих внешние коммуникации Общества.

## **7. Предпочтительный риск (риск-аппетит)**

7.1. Предпочтительный риск (риск-аппетит) Общества используется при принятии решений на всех уровнях управления и всеми структурными подразделениями Общества.

7.2. Порядок определения и пересмотра предпочтительного риска (риск-аппетита) устанавливается отдельным организационно-распорядительным документом, утверждаемым в установленном в Обществе порядке.

7.3. Обязанности по разработке и пересмотру методологии определения уровня предпочтительного риска (риск-аппетита) возлагаются на подразделение по управлению рисками и внутреннему контролю.

7.4. Предпочтительный риск (риск-аппетит) утверждается решением Совета директоров Общества.

7.5. Показатели предпочтительного риска (риск-аппетита) являются едиными для всех компаний группы «Россети», при этом отдельные показатели предпочтительного риска (риск-аппетита) Обществом могут быть уточнены с учетом специфики деятельности Общества.

## **8. Компоненты СУРиВК**

8.1. СУРиВК представляет собой совокупность взаимосвязанных компонентов, к которым относятся:

- корпоративное управление и культура;
- стратегия и постановка целей;
- эффективность деятельности;
- анализ и пересмотр;
- информация, коммуникация и отчетность.

8.2. Корпоративное управление и культура определяются отношением органов управления Общества к вопросам управления рисками и внутреннего контроля: пониманием ими важности этих вопросов, обеспечением вовлеченности и сознательности работников Общества в вопросах управления рисками и внутреннего контроля, организацией и поддержанием эффективной СУРиВК.

В рамках компонента осуществляется формирование контрольной среды, являющейся частью корпоративной культуры Общества. Контрольная среда включает совокупность стандартов, процессов и действий исполнительных органов, направленных на установление и поддержание эффективного функционирования внутреннего контроля в Обществе, а также понимание его важности на всех уровнях управления для достижения поставленных целей.

Контрольная среда должна способствовать достижению целей СУРиВК за счет:

- ясного понимания всеми участниками СУРиВК своих обязанностей и полномочий, следования корпоративным и этическим ценностям;

- выстраивания организационной структуры, основанной на принципах функционирования СУРиВК и обеспечивающей эффективное распределение обязанностей, делегирование полномочий, поддержание квалификации и обучение работников Общества;

- независимости и объективности внутреннего аудита.

8.3. Стратегия и постановка целей задают вектор развития Общества и являются основой для идентификации и оценки рисков, определения предпочтительного риска (риск-аппетита).

Общество придерживается подходов вертикального стратегического планирования и основывается на стратегии развития компаний группы «Россети», утверждаемой Советом директоров ПАО «Россети», при установлении:

- долгосрочных целей Общества (с горизонтом планирования не менее 5 лет) утверждаемых Советом директоров Общества в стратегических и программных документах в соответствии с уставом Общества;

- операционных целей, утверждаемых в документах краткосрочного и среднесрочного планирования Общества, достижение которых, обеспечивается осуществлением внутреннего контроля.

Внешняя среда, в которой Общество достигает установленные цели, включает в себя (но не ограничивается):

- социально-политическую, правовую, регуляторную, финансово-экономическую, технологическую среду;

- основные факторы и условия развития отрасли электроэнергетики;

- взаимосвязи с внешними заинтересованными сторонами.

Внутренняя среда, в которой Общество достигает установленные цели, включает в себя культуру (мнения и отношение) руководства и работников Общества к управлению рисками, отражает ценности Общества, оказывает влияние на их корпоративную культуру, порядок и правила осуществления деятельности.

Внутренняя среда включает в себя (но не ограничивается):

- организационную структуру управления и распределение полномочий;

- планы и программы, устанавливающие стратегические и операционные цели;

- ресурсы и капитал (включая персонал, компетенции, системы и технологии);

- соответствующие инструменты и методы оценки рисков;

- информационные системы;

- корпоративную культуру;

- стандарты и процедуры;

- предпочтительный риск (риск-аппетит).

8.4. Эффективность деятельности Общества способствует формированию разумной уверенности в реализации стратегии и достижении поставленных целей.

Для обеспечения достижения целей Общество проводит идентификацию и анализ рисков, оценивает риски, реагирует на риски и выполняет контрольные процедуры.

8.4.1. Идентификация и анализ рисков.

Идентификация рисков включает в себя выявление, определение и описание рисков (включая возможные изменения внутренней и внешней среды), их причины и последствия. Риски должны быть идентифицированы независимо от того, может ли Общество повлиять на их причины. Риски формализуются в виде реестров рисков.

Анализ рисков обеспечивает входную информацию для оценивания риска и принятия решений по воздействию на эти риски, а также наиболее подходящих стратегий и методов воздействия. Анализ рисков включает рассмотрение факторов рисков, их отрицательных и положительных последствий, анализ цепочек рисков, определение уровня риска.

#### 8.4.2. Оценивание рисков.

Оценивание рисков выполняется для каждого идентифицированного риска и направлено на определение существенности риска с учетом последствий от реализации риска и вероятности его наступления.

Оценивание рисков осуществляется с применением качественного и количественного подходов, а также их комбинации. Используемые критерии существенности риска определяются локальными нормативными актами и организационно-распорядительными документами Общества.

По результатам идентификации и оценивания рисков формируется карта рисков, отражающая профиль рисков компании, а также определяются наиболее существенные риски.

#### 8.4.3. Реагирование на риски.

Реагирование на риски направлено на минимизацию уровня рисков и их последствий, соблюдение предпочтительного риска (риск-аппетита), максимизацию возможностей при достижении целей Общества за счет реализации мероприятий по управлению рисками. Реагирование на риски выполняется в два этапа:

- выбор метода реагирования на риски;
- разработка и реализация мероприятий по управлению рисками.

В Обществе определены следующие методы реагирования на риски:

– отказ от риска – уклонение или избежание риска. Данный метод подразумевает отказ от совершения тех или иных действий, отказ от активов, характеризующихся неприемлемым уровнем риска. Отказ от риска, как способ покрытия рисков, применяется в исключительных случаях и используется, когда стоимость воздействия на риск слишком высока либо такое воздействие не приведет к снижению риска до приемлемого уровня, а также когда риск невозможно или неэффективно передать третьей стороне;

– снижение риска – воздействие на риск путем снижения вероятности реализации риска и (или) снижения негативных последствий реализации риска;

– передача риска – передача или частичная передача риска другой стороне, позволяющая уменьшить негативное влияние неопределенности на достижение целей Общества. При этом необходимо учитывать, что некоторые риски не всегда возможно передать;

– принятие риска – обоснованное решение о принятии конкретного риска. Решение о принятии риска может быть принято без воздействия на риск или в процессе воздействия на риск. Принятые риски подлежат мониторингу и пересмотру.

Для реагирования на конкретный риск может быть использован как один, так и несколько перечисленных методов.

При выборе метода реагирования необходимо учитывать:

- уровень существенности риска;
- воздействие на вероятность и влияние рисков, возможность появления новых рисков;
- затраты на реализацию мероприятий по управлению рисками и получаемые эффекты;
- наличие компетенций и возможностей по управлению риском;
- соответствие принципам управления рисками и внутреннего контроля.

Мероприятия по управлению рисками представляют собой способы воздействия на риск, направленные на удержание и/или изменение уровня риска, и разрабатываются с учетом выбранного метода реагирования на риски для всех существенных рисков Общества.

#### 8.4.4. Выполнение контрольных процедур.

В Обществе обеспечивается разработка и реализация контрольных процедур, направленных на достижение целей СУРиВК. Выполнение контрольных процедур должно осуществляться в соответствии с локальными нормативными актами Общества, регламентирующими контрольную среду процессов.

8.5. Анализ и пересмотр практики управления рисками и внутреннего контроля направлен на поддержание эффективности и совершенствование СУРиВК: актуализацию информации о рисках Общества с учетом изменяющихся внешних и внутренних факторов, обеспечение надлежащего функционирования средств контроля, соответствие СУРиВК законодательству, локальным нормативным актам Общества, целям Общества, лучшим практикам в области управления рисками и внутреннего контроля.

Анализ и пересмотр практики управления рисками и внутреннего контроля выполняется в ходе мониторинга СУРиВК для обеспечения разумной уверенности в том, что:

- все существенные риски идентифицированы и имеют справедливую оценку с учетом изменяющихся факторов внешней и внутренней среды;
- для всех существенных рисков предусмотрены мероприятия по управлению рисками, мероприятия выполняются своевременно и качественно;
- контрольные процедуры функционируют надлежащим образом и обеспечивают снижение уровня рисков.

Мониторинг управления рисками и эффективности контрольных процедур включает в себя оценку надежности и эффективности функционирования СУРиВК. Осуществление мониторинга может проводиться в ходе текущей деятельности или путем проведения периодических проверок, либо с помощью комбинации указанных способов.

Мониторинг управления рисками и эффективности контрольных процедур осуществляется участниками СУРиВК в соответствии с организационно-распорядительными документами Общества на периодической основе (не реже 1 раза в год). В рамках мониторинга проводится анализ факторов внешней и внутренней среды, пересматриваются риски и их оценки, анализируются эффективность и при необходимости актуализируются мероприятия по управлению рисками, проводится анализ и актуализация контрольных процедур.

8.6. Информация, коммуникация и отчетность в части СУРиВК Общества направлены на обеспечение участников СУРиВК информацией, необходимой для

принятия взвешенных и обоснованных решений и выполнения ими своих должностных обязанностей.

Обмен информацией должен соответствовать принципам СУРиВК, требованиям к конфиденциальности.

Состав отчетности СУРиВК, содержание, сроки ее предоставления определяются отдельными организационно-распорядительными документами Общества.

## **9. Организация СУРиВК**

9.1. Организация управления рисками и внутреннего контроля в Обществе направлена на комплексное управление рисками, учитывает сложную структуру взаимного влияния факторов риска, рисков и их последствий.

9.2. Созданию эффективной СУРиВК независимо от масштаба, вида и специфики деятельности Общества способствует следование единым принципам функционирования СУРиВК. Организация СУРиВК в ДО на основании единых общегрупповых принципов и подходов осуществляется с учетом масштаба, вида и специфики их деятельности, организационных особенностей ДО, вклада в достижение целей группы компаний «Россети».

9.3. Процессы обеспечения соответствия требованиям антимонопольного, антикоррупционного, налогового и иного законодательства (комплаенс) функционируют как неотъемлемая часть процессов внутреннего контроля и управления рисками Общества и направлены на соблюдение норм законодательства и предупреждение его нарушения со стороны Общества.

9.4. Повышение эффективности управления рисками и внутреннего контроля в рамках отдельных видов деятельности организовано за счет выделения ключевых подсистем СУРиВК, функционирование которых регламентируется внешними регуляторными требованиями и/или документами, утверждаемыми на уровне Совета директоров Общества:

9.4.1. Контроль эксплуатации электросетевых активов - подсистема предназначена для осуществления контроля исполнения комплексных программ, направленных на повышение надежности и эффективности эксплуатации объектов электросетевого комплекса.

9.4.2. Контроль развития электросетевых активов - подсистема направлена на осуществление контроля в рамках инвестиционной деятельности Общества, обеспечивает сбалансированное развитие электросетевых активов.

9.4.3. Контроль оказания услуг по передаче электроэнергии и ТП - подсистема направлена на осуществление контроля обеспечения надежного, качественного и доступного энергоснабжения потребителей.

9.4.4. Финансово-экономический контроль – подсистема направлена на осуществление контроля финансово-экономической деятельности Общества, достижения финансовых и операционных показателей, обеспечение соблюдения требований налогового законодательства Российской Федерации.

9.4.5. Контроль процессов управления и обеспечивающих процессов - подсистема обеспечивает контроль реализации управленческих процессов в рамках стратегического, корпоративного управления, управления цифровой трансформацией, а также иных процессов.

9.4.6. Контроль соблюдения требований охраны труда - подсистема обеспечивает контроль в области соблюдения работниками Общества требований



законов и иных нормативных правовых актов об охране труда, а также контроль соблюдения порядка расследования и учета несчастных случаев на производстве.

9.4.7. Контроль соблюдения корпоративной этики и должностного поведения - подсистема обеспечивает контроль соблюдения требований Кодекса корпоративной этики и должностного поведения работников, направлена на поддержание ценностей, принципов, правил и норм деловой этики, а также стандартов поведения, определяющих взаимоотношения внутри коллектива, отношения с работниками, деловыми партнерами, государственными органами, общественностью.

9.4.8. Антикоррупционный контроль – подсистема направлена на реализацию комплекса мер по недопущению коррупции, снижающих коррупционные и репутационные риски, а также риски применения к Обществу мер административной ответственности.

9.4.9. Антимонопольный комплаенс – подсистема направлена на обеспечение соответствия деятельности Общества требованиям антимонопольного законодательства Российской Федерации и предупреждение его нарушения Обществом.

9.4.10. Контроль закупочной деятельности – подсистема направлена на обеспечение своевременности закупочных процедур, обоснование качества, количества и стоимости приобретаемых товаров и услуг, соблюдение законодательства в области закупочной деятельности.

9.4.11. Контроль информационной безопасности – подсистема направлена на реализацию комплекса мер по поддержанию целостности, доступности и конфиденциальности информационных ресурсов Общества. В рамках подсистемы осуществляется контроль соответствия требованиям законодательства Российской Федерации в области информационной безопасности.

9.4.12. Контроль инсайдерской информации - подсистема направлена на реализацию комплекса мер по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации и (или) манипулированию рынком.

9.5. С учетом организационных изменений в Обществе, а также по мере повышения уровня зрелости СУРиВК набор подсистем может быть уточнен.

9.6. В Обществе поддерживается иерархическая трехуровневая структура документации СУРиВК:

– документы первого уровня устанавливаются решениями Совета директоров, определяют общие принципы организации и функционирования СУРиВК, распространяются на всех участников СУРиВК (политики / стратегии и т.п.);

– документы второго уровня описывают взаимосвязанные процессы и деятельность, необходимые для внедрения СУРиВК (регламенты / положения и т.п.);

– документы третьего уровня детально описывают конкретные действия отдельных работников в рамках СУРиВК (инструкции / методики и т.п.).

## **10. Оценка эффективности СУРиВК**

10.1. Обществом осуществляется периодическая оценка эффективности текущего состояния СУРиВК.

10.2. Формы оценки эффективности СУРиВК:

- самооценка;
- внутренняя независимая оценка;
- внешняя независимая оценка.

10.3. Самооценка эффективности СУРиВК проводится не реже одного раза в год:

- структурными подразделениями в функциональных областях деятельности;
- подразделением по управлению рисками и внутреннему контролю в части функционирования СУРиВК в Обществе.

Результаты самооценки эффективности СУРиВК включаются в ежегодный отчет исполнительных органов Общества об организации, функционировании и эффективности СУРиВК, представляемый на рассмотрение Совета директоров Общества.

10.4. Внутренняя независимая оценка надежности и эффективности СУРиВК осуществляется ежегодно подразделением внутреннего аудита. Результаты оценки состояния, надежности и эффективности СУРиВК представляются на рассмотрение Совета директоров Общества.

10.5. Внешняя независимая оценка эффективности СУРиВК проводится внешним независимым консультантом по решению органов управления Общества в зависимости от изменений в организационной деятельности и общего уровня развития, надежности и эффективности СУРиВК.

Результаты внешней независимой оценки эффективности СУРиВК представляются на рассмотрение Совета директоров Общества.