

## Управление рисками и внутренний контроль

В Группе внедрена и функционирует Система управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК), охватывающая ключевые активы, бизнес-процессы, направления деятельности и все уровни управления Группы.

### Цели и задачи системы управления рисками и внутреннего контроля

Функционирование системы управления рисками и внутреннего контроля обеспечивает:

- объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах Группы,
- разумную уверенность в достижении поставленных перед Группой целей,
- высокий уровень доверия акционеров и инвесторов к органам управления Общества,
- защиту капиталовложений и активов и удержание рисков в допустимых пределах.



Более подробная информация представлена на сайте: [http://www.interrao.ru/investors/corporate-governance/corporate-docs/index.php?sphrase\\_id=296235](http://www.interrao.ru/investors/corporate-governance/corporate-docs/index.php?sphrase_id=296235)



### Субъекты системы управления рисками и внутреннего контроля

Руководство Группы обеспечивает интеграцию СУРиВК в ключевые бизнес-процессы и виды деятельности Группы, прежде всего, в процессы планирования и контроля деятельности, включая бизнес-планирование и управление проектами в сегментах «Генерация», «Сбыт», «Трейдинг», «Инжиниринг».

Координация, формирование единой методологии, обеспечение реализации этапов и формирования ключевых результатов цикла СУРиВК входит в сферу ответственности высшего руководства Компании при поддержке Департамента внутреннего контроля и управления рисками (ДВКУР). Руководитель ДВКУР напрямую подотчётен Председателю Правления, что обеспечивает независимое выявление, оценку рисков, разработку и контроль реализации мероприятий по управлению рисками, включая контрольные процедуры.

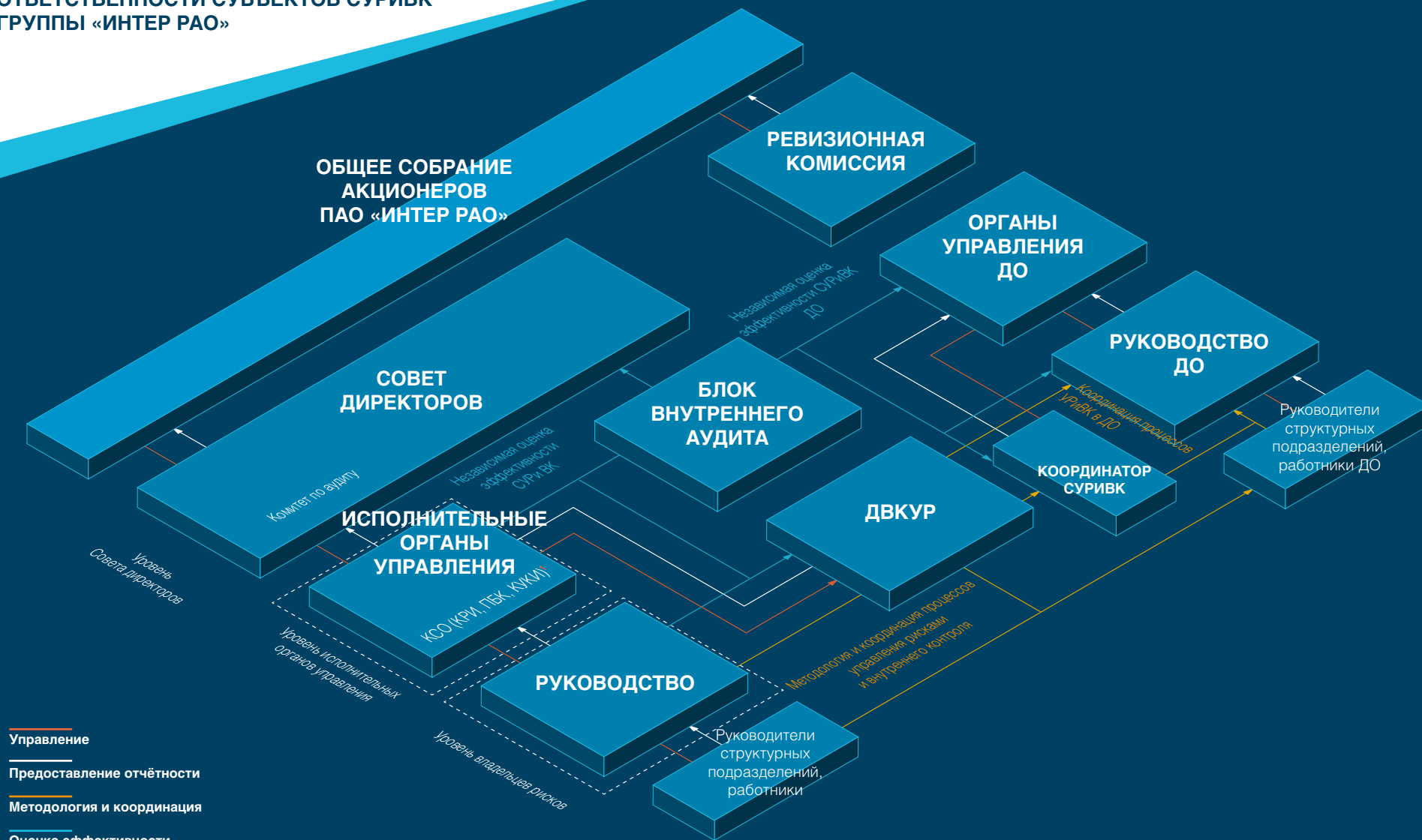
Цели, основные принципы, подходы, участники процессов управления рисками и внутреннего контроля в ПАО «Интер РАО» закреплены в Политике управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Интер РАО»<sup>1</sup>, рассмотренной и утверждённой Советом директоров Общества.

Приказом<sup>2</sup> Председателя Правления утверждена Политика управления рисками и внутреннего контроля в качестве корпоративного стандарта для компаний Группы «Интер РАО».

<sup>1</sup> Политика управления рисками и внутреннего контроля (протокол Совета директоров Общества от 19.11.2018 №234) является документом верхнего уровня, разработанным на основе Устава ПАО «Интер РАО» с учётом рекомендаций российских и международных стандартов риск-менеджмента, Кодекса корпоративного управления, Методических указаний Росимущества, лучших практик управления рисками и корпоративного управления, правил листинга российских и международных биржевых площадок.

<sup>2</sup> Приказ от 17.12.2018 №ИРАО/652 «О Политике управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Интер РАО», утверждённой Советом директоров».

**СХЕМА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ  
ОТВЕТСТВЕННОСТИ СУБЪЕКТОВ СУРИВК  
ГРУППЫ «ИНТЕР РАО»**



- Управление
- - - Предоставление отчётности
- · · Методология и координация
- - - Оценка эффективности

\* Коллегиальные совещательные органы (Комитет по развитию инвестиций, Планово-бюджетный комитет, Комиссия по урегулированию конфликта интересов)

## Функции и задачи субъектов СУРиВК

Субъекты	Основные функции и задачи
Совет директоров	<p>Определение принципов и подходов к организации СУРиВК и утверждение политики в области управления рисками и внутреннего контроля.</p> <p>Утверждение риск-аппетита на плановый период, карты критических рисков и плана мероприятий по управлению критическими рисками.</p> <p>Рассмотрение на ежегодной основе отчёта о функционировании СУРиВК, отчёта об оценке эффективности СУРиВК</p>
Уровень исполнительных органов управления Председатель Правления, Правление, Коллегиальные совещательные органы	<p>Обеспечение функционирования эффективной СУРиВК в Обществе.</p> <p>Распределение полномочий, обязанностей и ответственности за конкретные процедуры управления рисками и внутреннего контроля.</p> <p>Утверждение требований к структуре, содержанию и форматам отчётности процессов и процедур управления рисками и внутреннего контроля.</p> <p>Утверждение целевых ориентиров СУРиВК, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• перечень компаний Группы в периметре СУРиВК;</li> <li>• перечень типовых рисков Группы с распределением зон ответственности менеджмента за риски;</li> <li>• допустимые уровни риска;</li> <li>• целевые показатели оценки влияния рисков;</li> <li>• рассмотрение и принятие решений по вопросам управления рисками и внутреннего контроля;</li> <li>• распространение знаний и навыков в области управления рисками и внутреннего контроля и развитие культуры управления рисками.</li> </ul>
Уровень Владельцев рисков Руководители прямого подчинения Председателю Правления, Руководители структурных подразделений компаний Группы	<p>Создание и поддержание эффективного функционирования СУРиВК в рамках возглавляемых функциональных направлений, внедрение, исполнение и совершенствование процедур внутреннего контроля и управления рисками.</p> <p>Внедрение риск-ориентированного подхода в практику операционной деятельности, распространение норм и ценностей культуры управления рисками среди работников.</p> <p>Разработка внутренних нормативных документов по управлению рисками и внутреннему контролю функциональных направлений.</p> <p>Обеспечение реализации этапов цикла СУРиВК и формирования ключевых результатов цикла СУРиВК.</p> <p>Реализация мероприятий по управлению рисками функционального направления, включая контрольные процедуры, и обеспечение контроля их исполнения.</p> <p>Координация действий работников, информационных потоков и ресурсов с целью управления рисками функционального направления</p>

Субъекты	Основные функции и задачи
Департамент внутреннего контроля и управления рисками	<p>Общая координация процессов управления рисками и внутреннего контроля.</p> <p>Формирование единой методологии СУРиВК и контроль её соблюдения.</p> <p>Внедрение и совершенствование процессов СУРиВК, обеспечение реализации этапов цикла СУРиВК и формирования ключевых результатов цикла СУРиВК.</p> <p>Информирование Совета директоров и исполнительных органов управления Общества о результатах функционирования СУРиВК.</p> <p>Раскрытие информации по вопросам управления рисками и внутреннего контроля перед внутренними и внешними заинтересованными сторонами.</p> <p>Организация обучения работников Общества и подконтрольных лиц в области управления рисками и внутреннего контроля, обеспечение распространения знаний и навыков по управлению рисками и внутреннему контролю в компаниях Группы</p>
Внутренний аудит	<p>Оценка эффективности СУРиВК.</p> <p>Мониторинг исполнения мероприятий, направленных на повышение эффективности СУРиВК.</p> <p>Предоставление консультаций исполнительным органам Общества по вопросам управления рисками и внутреннего контроля</p>
Уровень работников	<p>Следование риск-ориентированному подходу к деятельности, включая принятие риск-ориентированных решений и реализацию принципов комплаенс в зоне функциональной ответственности, предусмотренной должностными обязанностями.</p> <p>Учёт и мониторинг рисков в повседневной операционной деятельности в рамках исполнения должностных обязанностей, реализация мероприятий по управлению рисками и контрольных процедур и/или обеспечение контроля их исполнения.</p> <p>Своевременное информирование непосредственных руководителей об изменениях внутренних и внешних условий деятельности, способных привести к изменению степени риска или возникновению новых рисков, а также о случаях, когда исполнение мероприятий по управлению рисками стало невозможным или требует корректировки</p>

## Развитие системы управления рисками и внутреннего контроля

Советом директоров ПАО «Интер РАО» было принято решение об объединении корпоративной системы управления рисками и системы внутреннего контроля в единую СУРиВК<sup>1</sup>. Объединение и взаимная интеграция систем позволили добиться следующих результатов:

- расширен периметр распространения Системы управления рисками и внутреннего контроля с 15 до 26 дочерних обществ Группы. Таким образом, совокупная выручка компаний, входящих в периметр СУРиВК, составляет 96% от выручки Группы по МСФО;
- обеспечена оценка влияния рисков на целевые показатели деятельности Группы в привязке к стратегическим приоритетам развития;
- актуализирован перечень типовых рисков Группы, количество типовых рисков компаний Группы, оцениваемых и управляемых в рамках СУРиВК, увеличено с 30 до 57;

- утверждён подход к оценке рисков процессного уровня, к разработке контрольных процедур и выстраиванию риск-ориентированного внутреннего контроля.

По результатам ежегодной оценки эффективности системы внутреннего контроля (СВК) и корпоративной системы управления рисками (КСУР), проведённой подразделением внутреннего аудита в первом квартале 2018 года, Советом директоров утверждены рекомендации по повышению эффективности СВК и КСУР, с учётом которых были приняты приоритеты в сфере управления рисками и внутреннего контроля на 2018 год<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Протокол от 19.11.2018 №234.

<sup>2</sup> Протокол от 02.04.2018 №221.

## Оценка эффективности СУРиВК

- Менеджмент на ежегодной основе информирует Совет директоров о достигнутых результатах в области управления рисками и внутреннего контроля за отчётный период в рамках годового отчёта о функционировании СУРиВК.
- Подразделение внутреннего аудита проводит проверки и ежегодную оценку эффективности СУРиВК и предоставляет Совету директоров отчётность о результатах проведённой оценки.

- Совет директоров Общества не реже одного раза в год рассматривает вопросы организации, функционирования и эффективности СУРиВК и даёт рекомендации по её улучшению, а также имеет полномочия инициировать проведение внешней оценки эффективности СУРиВК с привлечением независимой организации.
- Оценка эффективности системы за 2018 год была представлена Блоком внутреннего аудита на рассмотрение Совета директоров Общества и утверждена 29 марта 2019 года<sup>1</sup>.

Приоритеты на 2018 год	Достигнутые результаты
Усиление интеграции КСУР и СВК	Проведена интеграция корпоративной системы управления рисками и системы внутреннего контроля в единую систему управления рисками и внутреннего контроля? <sup>2</sup> Проведена актуализация и оптимизация количества внутренних нормативных документов (ВНД) по функциональным направлениям «Управление рисками» и «Внутренний контроль». Усовершенствован и унифицирован понятийный аппарат в области управления рисками и внутреннего контроля
Актуализация подходов к определению допустимых уровней риска, включая риск-аппетит	В Группе утверждена концепция допустимых уровней риска (риск-аппетит, ёмкость риска, толерантность к риску, лимит на риск), что при внедрении в 2019 году позволит: <ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечить уверенность в достижении стратегических целей Группы;</li> <li>• определить приемлемый объём реализации подконтрольных факторов риска и увязывать влияние неподконтрольных факторов риска с достижением целевых показателей компаний Группы</li> </ul>
Усиление интеграции риск-менеджмента с процессами бизнес-планирования	Проведена интеграция СУРиВК в процессы бизнес-планирования и отчётности об исполнении бизнес-планов компаний Группы. Формализованы подходы к комплексному риск-ориентированному факторному анализу отклонений бизнес-планов компаний Группы.
Усиление интеграции риск-менеджмента с проектным управлением	Оценка проектных рисков интегрирована в процессы управления проектами. Разработанные подходы к управлению проектными рисками были протестированы на различных видах проектов. Разработана методика «Управление рисками проекта» и даны рекомендации по актуализации ВНД в области управления проектами
Содействие в развитии методологии комплаенс	Антимонопольный комплаенс (АМК): Совет директоров утвердил Политику антимонопольного комплаенса <sup>3</sup> . Приказом Председателя Правления ПАО «Интер РАО» <sup>4</sup> утверждена Карта антимонопольных рисков вместе с Планом мероприятий по управлению антимонопольными рисками. Создана и функционирует Комиссия по антимонопольному комплаенсу. В декабре 2018 года в подконтрольных организациях Общества назначены лица, ответственные за АМК, по согласованию с Комиссией по антимонопольному комплаенсу. Налоговый комплаенс: С 2018 года ПАО «Интер РАО» предоставляет в налоговый орган ежеквартальные отчётные формы по внутреннему контролю в соответствии с требованиями Федеральной налоговой службы России (ФНС России). Разработаны нормативные документы, обеспечивающие эффективное функционирование системы внутреннего налогового контроля в ПАО «Интер РАО»

<sup>1</sup> Протокол от 01.04.2019 №243.

<sup>2</sup> Протокол от 19.11.2018 №234.

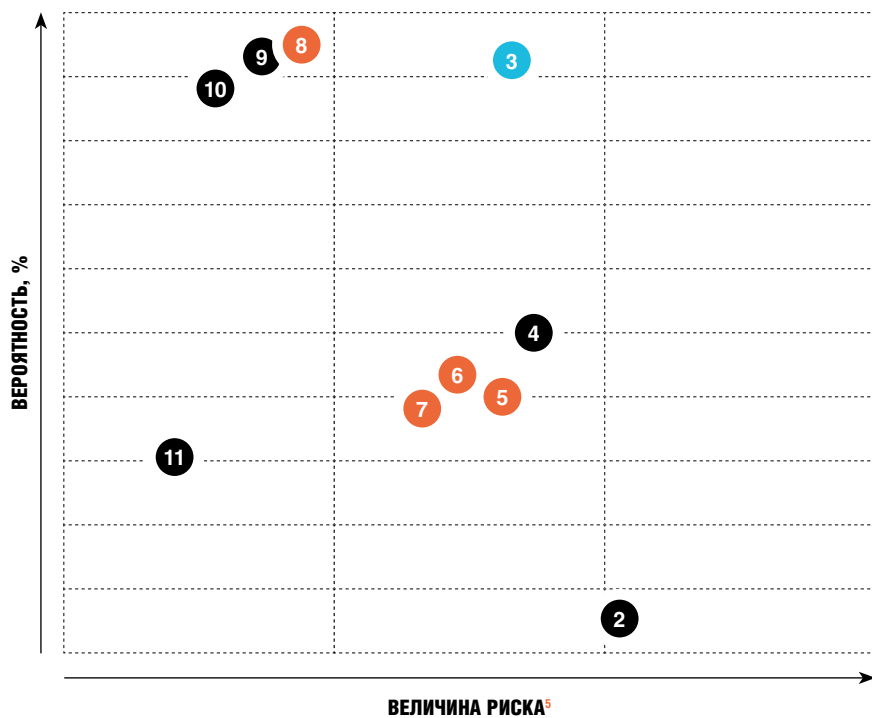
<sup>3</sup> Протокол от 03.12.2018 №235.

<sup>4</sup> Приказ от 27.12.2018 № ИРАО/703.

## Анализ критических рисков

Карта критических рисков Группы «Интер РАО» формируется ежегодно и представляет собой документ, отражающий результаты оценки критических рисков,

включая графическое отображение, перечень критических рисков и раскрытие информации по ним. Под критическими рисками понимаются риски, создающие угрозу отклонения от целей Группы и требующие приоритетного управления и контроля для соблюдения допустимого уровня риска.



1. Кредитный риск банков-контрагентов<sup>4</sup>
2. Риск снижения цены РСВ в результате принятия изменений, связанных с порядком преобразования ценовых заявок на планирование объемов производства
3. Риск принятия регулятором неблагоприятных тарифно-балансовых решений и недополучения утвержденной НВВ по факту
4. Валютный риск
5. Ценовой риск в РСВ (риск, связанный с неблагоприятным изменением цен в РСВ)
6. Кредитный риск дебиторской задолженности покупателей электроэнергии/сетевых организаций
7. Кредитный риск дебиторской задолженности покупателей на ОРЭМ
8. Риск срыва срока ввода объектов в эксплуатацию (нарушения сроков начала поставки мощности по объекту ДПМ)
9. Ценовой риск (ВЭД)
10. Риск снижения объема поставок электроэнергии (ВЭД)
11. Риск снижения гарантированной нормы доходности инвестиций ДПМ и доли компенсируемых за счёт платы за мощность затрат объекта ДПМ
12. Коррупционные риски<sup>4</sup>



Нереализовавшиеся в 2018 году риски, либо риски, не оказавшие существенного влияния на отклонение показателя EBITDA или ОДП от плановых значений 2018 года



Реализовавшиеся в 2018 году риски, оказавшие существенное влияние на отклонение показателя EBITDA или ОДП от плановых значений 2018 года



Риски, исключённые из перечня критических в 2018 году



Подробное описание рисков Группы и меры по управлению ими представлены в Приложении 6 «Ключевые риски Компании: описание, предпринимаемые меры по управлению»

<sup>4</sup> Согласно решению Совета директоров, риски входят в число критических рисков, но графически не отображаются на карте рисков, так как отнесены к категории рисков, влияние которых на EBITDA, ОДП не оценивается. Информация о коррупционных рисках раскрыта в разделе Противодействие мошенничеству и коррупции.

<sup>5</sup> В целях публичного раскрытия информации значения величины и вероятности рисков не указываются, иллюстрация Карты критических рисков отражает сравнительное расположение рисков относительно друг друга.

## Реализовавшиеся в 2018 году риски

Наименование рисков	Комментарий
Ценовой риск в РСВ (риск, связанный с неблагоприятным изменением цен в РСВ)	<p>Основные факторы, повлиявшие на снижение цены РСВ относительно плановых значений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>увеличение выработки электроэнергии ГЭС;</li> <li>индексация оптовых цен на газ на 3,4% проведена с 21 августа 2018 года, а не с 1 июля 2018 года, как было запланировано.</li> </ul> <p>Риск неблагоприятного изменения цен РСВ в 2018 году компенсировался:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>оптимизацией выбора состава включённого генерирующего оборудования (ВСВГО) в условиях фактической конъюнктуры рынка;</li> <li>оптимизацией стратегий подачи ценовых заявок в РСВ в зависимости от конъюнктуры рынка.</li> </ul>
Кредитный риск дебиторской задолженности покупателей электроэнергии/сетевых организаций	<p>Основные факторы реализации риска в 2018 году:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>рост дебиторской задолженности по предприятиям Министерства обороны Российской Федерации (Минобороны России);</li> <li>рост дебиторской задолженности по предприятиям жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ);</li> <li>рост дебиторской задолженности по промышленным предприятиям.</li> </ul> <p>Рост дебиторской задолженности на розничном рынке электроэнергии (РРЭ) компенсировался:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>снижением уровня просроченной дебиторской задолженности по итогам 2018 года.</li> </ul> <p>В рамках мероприятий по управлению дебиторской задолженностью в 2018 году для компенсации риска предпринимались следующие меры:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>внесение изменений в штатное расписание сбытовых компаний в части обеспечения работы с дебиторской задолженностью по различным способам взыскания (в том числе судебная работа, живой обзвон);</li> <li>начало реализации проекта «Умная ДЗ» в МЭС (оптимизация взыскания дебиторской задолженности на основе машинной обработки больших данных о потребителях, так называемые «big data» технологии), проведение доработок программного обеспечения, направленных на аналитическую работу и сегментирование потребителей на категории;</li> <li>комплексный показатель оценки эффективности работы с дебиторской задолженностью включён в состав КПЭ высшего руководства Группы и ДО на 2019 год;</li> <li>в 2018 году в компаниях Группы «Интер РАО» в качестве специального инструмента корпоративного управления продолжала функционировать система ежегодного формирования Плана мероприятий по снижению дебиторской задолженности.</li> </ul>
Кредитный риск дебиторской задолженности покупателей на ОРЭМ	<p>Основные факторы реализации риска в 2018 году:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>рост дебиторской задолженности гарантирующих поставщиков электроэнергии Северо-Кавказского федерального округа;</li> <li>банкротство Группы «Межрегионсоюзэнерго».</li> </ul> <p>В рамках мероприятий по управлению дебиторской задолженностью в 2018 году для компенсации риска предпринимались следующие меры:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>претензионно-исковые мероприятия;</li> <li>мероприятия, направленные на взыскание задолженности в рамках исполнительного производства;</li> <li>уступки прав требований задолженности, прямые расчёты с оплатой векселями опорных банков.</li> </ul>
Риск срыва сроков ввода объектов в эксплуатацию (нарушения сроков начала поставки мощности по объекту ДПМ)	<p>Основные факторы реализации риска в 2018 году:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>задержки ввода в эксплуатацию энергоблоков Затонской ТЭЦ.</li> </ul> <p>Риск срыва сроков ввода Затонской ТЭЦ в 2018 году компенсировался:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>работой с Подрядчиком по актуализации графика строительства и усилением контроля над его исполнением для завершения строительно-монтажных работ (СМР) и пусконаладочные работы (ПНР);</li> <li>претензионно-исковой работой с Подрядчиком.</li> </ul>

Наименование рисков	Комментарий
Коррупционные риски	Согласно подходам, применяемым в Группе, мошенничество относится к коррупционным рискам, а реализация риска признаётся при факте вынесения обвинительного приговора в суде по делам, инициированным не в результате обращения компаний Группы в правоохранительные органы. В сбытовом активе Группы был выявлен случай реализации риска мошенничества: в 2018 году был вынесен приговор о признании виновным работника компании Группы. Также отмечаем, что по уголовным делам, возбуждённым по инициативе компании Группы (не влияет на реализацию риска) в 2018 году вынесен один обвинительный приговор в отношении работников сбытового актива, в 2019 году – ещё два таких приговора. В Группе организована работа по противодействию и предупреждению мошенничества и коррупции. Более подробная информация об управлении коррупционными рисками раскрыта в разделе «Противодействие мошенничеству и коррупции» на стр. 176.

#### РИСКИ, НЕ ВХОДИВШИЕ В ПЕРЕЧЕНЬ КРИТИЧЕСКИХ НА 2018 ГОД, РЕАЛИЗАЦИЯ КОТОРЫХ ПРИВЕЛА К ОТКЛОНЕНИЮ ЕВИТДА ИЛИ ОДП В 2018 ГОДУ

Наименование рисков	Комментарий
Изменение объёмов реализации электроэнергии в РСВ (конкурентоспособность филиалов)	<p>Основные факторы, повлиявшие на снижение объёмов реализации электроэнергии на РСВ относительно плановых значений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• увеличение выработки ГЭС;</li> <li>• увеличение перетоков из 1ЦЗ (первой ценовой зоны) во 2ЦЗ.</li> </ul> <p>Риск компенсировался оптимизацией выбора состава включённого генерирующего оборудования (ВСВГО) в условиях фактической конъюнктуры рынка.</p>
Кредитный риск дебиторской задолженности покупателей тепловой энергии	<p>Основная причина роста дебиторской задолженности: рост выручки вследствие климатического фактора (более холодный отопительный период по сравнению с температурами, заложенными в Бизнес-плане).</p> <p>Рост дебиторской задолженности покупателей тепловой энергии в 2018 году компенсировался усилением претензионно-исковой работы, усилением взаимодействия со службой судебных приставов, с коллекторскими агентствами, с правоохранительными органами.</p>

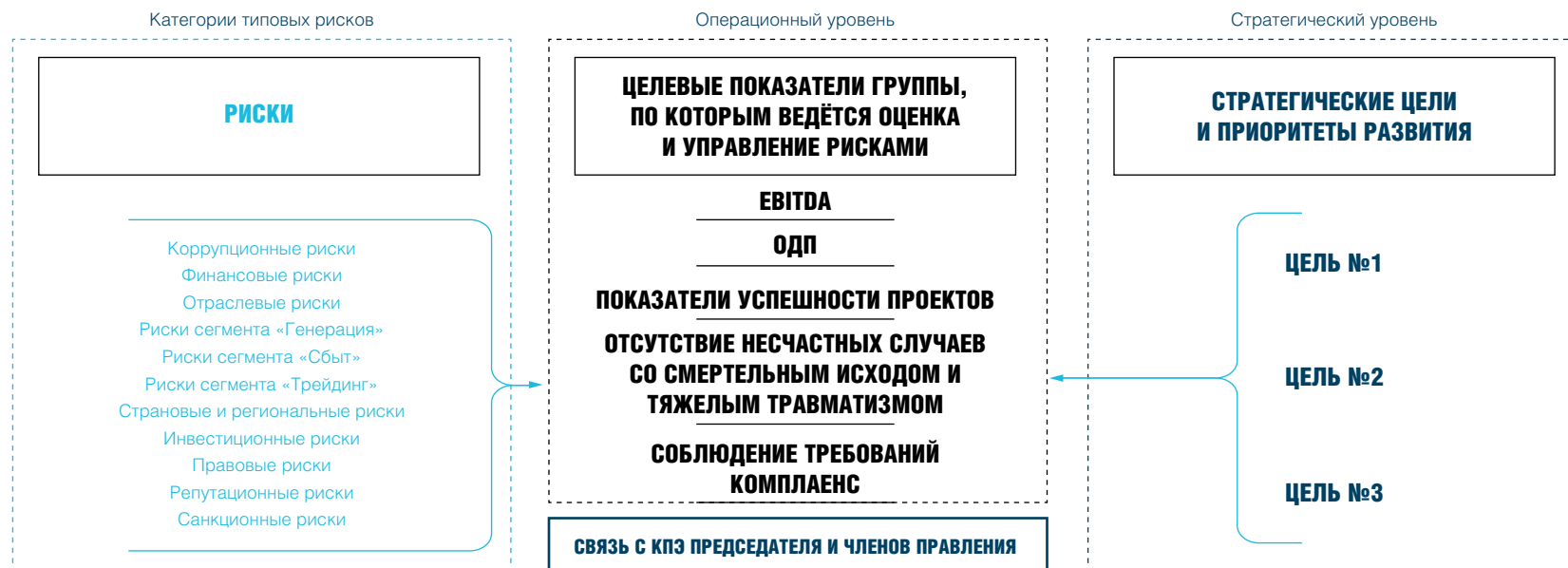
### Связь управления рисками и внутреннего контроля со Стратегией развития Группы

Советом директоров ПАО «Интер РАО» утверждены стратегические цели и приоритеты развития (см. раздел «Стратегические приоритеты»). Для оценки достижения стратегических приоритетов устанавливаются цели операционного уровня, выполнение которых включено в КПЭ и КП Председателя и членов Правления Общества (см. раздел «Система ключевых показателей эффективности»).

В рамках целевых ориентиров системы управления рисками и внутреннего контроля определён перечень типовых рисков, присущих деятельности Группы, а также закреплены целевые показатели, на которые производится оценка влияния рисков.

Декомпозиция стратегических приоритетов Группы на операционные показатели и оценка влияния рисков на данные показатели обеспечивает интеграцию СУРиВК с системой мотивации менеджмента и позволяет эффективно управлять компаниями Группы с учётом присущих им рисков.





## ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРОГРАММА

### СТРУКТУРА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ ПО КЛЮЧЕВЫМ БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЯМ,

млн рублей (с учётом НДС)

Направления			Факт		План	
	2016	2017	2018	2019	2019	2019
Генерация в России	34 643	29 079	17 298	18 743		
Сбытовые активы в России	1 292	1 213	1 523	2 219		
Прочие российские активы	555	2 357	8 218	723		
Зарубежные активы	3 454	1 531	1 974	2 704		
<b>Итого по компаниям Группы</b>	<b>39 944</b>	<b>34 180</b>	<b>29 013</b>	<b>24 389</b>		

Инвестиционная программа Группы «Интер РАО» формируется в целях обеспечения надёжности и работоспособности существующего оборудования, повышения конкурентоспособности компаний Группы на рынке электрической и тепловой энергии, роста эффективности и снижение негативного воздействия производства на окружающую среду, что в конечном счёте направлено на сохранение лидирующих позиций среди энергокомпаний в области эффективности управления энергоактивами.

Реализация инвестиционной программы Группы «Интер РАО» в 2018 году была направлена:

- на обеспечение выполнения программы Договоров предоставления мощности (ДПМ) в рамках выполнения обязательств по вводу генерирующей мощности по проекту строительства Затонской ТЭЦ (ООО «БГК»);
- реализацию мероприятий по повышению надёжности и безопасности производственных мощностей за счёт модернизации оборудования;