

— Годовой отчёт

Результаты XXIII Конкурса годовых отчетов: лучшие практики в области управления рисками

Результаты в номинации Лучший годовой отчёт непубличной компании

ЛУЧШИЙ ГОДОВОЙ
ОТЧЕТ НЕПУБЛИЧНОЙ
КОМПАНИИ



**ОАО «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ
ДОРОГИ»**



АО "СУЭК"



СИБУР ХОЛДИНГ

На что обратить внимание

- 1 Роль совета директоров и оценка эффективности системы управления рисками
- 2 Риск аппетит, состав и оценка рисков
- 3 Изменение рисков
- 4 Реализация рисков
- 5 Возможности
- 6 Наличие и выделение рисков устойчивого развития

Годовой отчёт Сибур Холдинга

Общее описание системы управления рисками, в т.ч. структура

Стратегический обзор

ФИНУС НА ТОМ, ЧТО ВАЖНО

Управление рисками

Управление рисками

Система управления рисками является важнейшей составляющей корпоративной стратегии СИБУРа. В основе системы управления рисками лежит непрерывный процесс выявления, оценки и минимизации краткосрочных и долгосрочных рисков, которые могут оказать влияние на деятельность Компании, ее стоимость и на возможность ведения бизнеса. СИБУР непрерывно реализует мероприятия и внедряет инициативы, направленные на совершенствование системы управления рисками и выработку подходящих решений для минимизации рисков, возникающих в ходе операционной деятельности и при реализации стратегических инициатив.

КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕЛИ

- Обеспечение достижения стратегических целей Компании;
- Сохранение стоимости активов и повышение операционной эффективности.

РЕАЛИЗОВАННЫЕ УЛУЧШЕНИЯ В 2019 ГОДУ

- Сформирована база рисков Компании, содержащая актуальную информацию о динамике рисков, стратегиях реагирования и соответствующих мероприятиях менеджмента;
- Внедрен инструмент «тепловая карта» рисков Компании, визуализирующая в единой системе координат совокупности рисков характерных для ключевых функциональных направлений бизнеса;
- Разработаны карты ключевых рисков для рассмотрения на Комитете по аудиту при Совете директоров и для принятия решений менеджментом Компании.

НЕПРЕРЫВНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ

- Регулярная актуализация базы данных и тепловой карты рисков Компании по итогам завершённых аудитов, верификации ключевых рисков, текущего анализа и мониторинга процессов Компании;
- Реализация инициатив по автоматизации системы управления рисками в корпоративной ИТ-среде;
- Разработка панелей индикаторов для оперативного мониторинга рисков в ключевых сферах деятельности;
- Дальнейшая интеграция системы управления рисками в процессы бизнес-планирования, что позволит нам:
 - Оценить вероятность достижения запланированных КПЗ;
 - Оценить потенциальные отклонения в достижении КПЗ, установленных в бизнес-планах, в результате реализации риска;
 - Оценить корреляции и взаимосвязи между рисками;
 - Минимизировать отклонения фактических результатов от целевых показателей, за счёт структурированных мер реагирования на неблагоприятные события.



① Ответственные за риски докладывают об их статусе ежегодно на Комитете по аудиту.



Стратегический обзор

Обзор бизнеса

Устойчивое развитие

Корпоративное управление

Финансовая информация

Дополнительная информация

Принципы управления рисками

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД

Мы применяем комплексный и единый подход к управлению рисками. Проведение единой политики в отношении всей совокупности рисков требует целостного управления всеми рисками с учетом их взаимодействия друг на друга.

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

Риски выявляются одновременно с постановкой целей. Для эффективного управления рисками мы стремимся интегрировать анализ рисков при определении бизнес-целей на всех уровнях Компании.

ОТКРЫТОЕ ОБСУЖДЕНИЕ

Управление рисками предполагает открытое обсуждение как внутри Компании, так и с ключевыми стейкхолдерами. Сотрудники СИБУРа участвуют в процессе управления рисками, оценивают вероятность возникновения рисков и возможный ущерб, и предлагают свои варианты по снижению вероятности их возникновения и влияния. Обсуждение рисков происходит как внутри департаментов, так и на межфункциональных сессиях по управлению рисками.

АНАЛИЗ РЕАЛИЗОВАВШИХСЯ РИСКОВ

Анализируя прошлый опыт — причины возникновения рисков и извлеченные уроки — и обмениваясь знаниями в масштабах всей Группы, мы стремимся предотвратить повторение аналогичных проблем в других подразделениях Группы. Обмен знаниями и опытом в отношении реализованных рисков позволяет нам оптимизировать процессы управления рисками в масштабах всей Группы.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Сотрудники СИБУРа на всех уровнях ответственны за управление рисками в сфере своих функциональных обязанностей и зон контроля. В соответствии с разработанными матрицами рисков и контрольными процедурами конкретные работники осуществляют предписанные действия по управлению рисками.

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ С УЧЕТОМ ИНФОРМАЦИИ О РИСКАХ

Все управленческие решения принимаются с учетом информации о рисках, полученной из внутренних и внешних источников, учитывая дополнительные риски, которые могут возникнуть в результате реагирования на риск.

ГИБКОСТЬ И ГОТОВНОСТЬ К ПЕРЕМЕНАМ

Управление рисками требует постоянной оценки, гибкости и образа мышления, ориентированного на превентивное реагирование, во всех сферах бизнеса. Открытость к изменениям позволяет нам использовать преимущества новых идей и технологий и воплощать их в возможности, одновременно снижая негативные последствия.

НЕПРЕРЫВНОСТЬ ПРОЦЕССА

Управление рисками предполагает постоянный процесс взаимосвязей и изменений. Компоненты системы управления рисками могут воздействовать друг на друга. Все элементы нашей системы управления рисками взаимосвязаны и влияют друг на друга, и они напрямую связаны с бизнес-процессами Компании и обновляются для отражения основных изменений и развития бизнеса.

Структура системы управления рисками

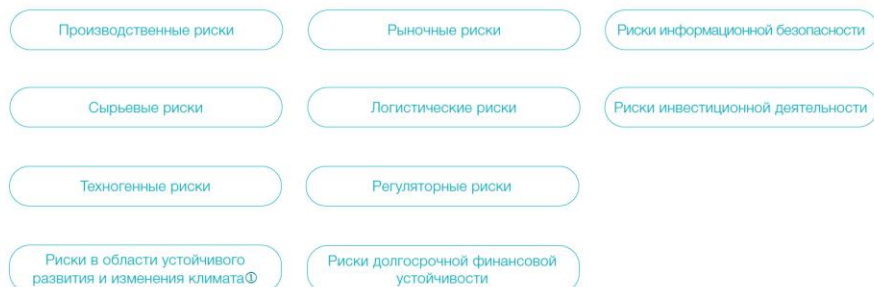


② Решением Комитета по аудиту и ключевым рискам отнесены события, которые существенным образом могут повлиять на достижение ключевых целей Компании в кратко- и долгосрочной перспективе.

Годовой отчёт Сибур Холдинга

Ключевые риски носят общий характер. Нет информации о реализации рисков и их изменениях.

Ключевые риски



В Компании применяется подход, основанный на оценке рисков в процессе принятия решений и управления деятельностью. Риски рассматриваются как неотъемлемая часть бизнеса, а управление ими является частью обязанностей любого сотрудника Компании. В отношении выявленных рисков проводится регулярная оценка и мониторинг, планируется и отслеживается выполнение мероприятий, направленных на снижение вероятности и последствий реализации рисков.

Ключевые риски^② и стратегии реагирования на них рассматриваются и утверждаются Комитетом по аудиту при Совете директоров в рамках заседаний. Регулярный пересмотр перечня ключевых рисков позволяет сфокусировать усилия менеджмента и работников на управлении наиболее значимыми рисками, способными оказать существенное влияние на деятельность Компании.

Текущий перечень^③ ключевых рисков был пересмотрен и утвержден в апреле 2019 года.

^① Стратегия ПАО «СИБУР ХОЛДИНГ» в области устойчивого развития до 2025 года утверждена Советом директоров СИБУРа 17 декабря 2019 года. Более подробная информация о стратегии доступна по [ссылке](#).

^② Решением Комитета по аудиту к ключевым рискам отнесены события, которые существенным образом могут повлиять на достижение ключевых целей Компании в кратко- и долгосрочной перспективе.

^③ Представленный перечень рисков не является исчерпывающим и отражает точку зрения о наиболее существенных рисках, основанную на собственных оценках СИБУРа. Анализ рисков, носящих общезначимый и общесоциальный характер, включая снижение темпов роста экономики, снижение покупательной способности населения и так далее, выведен за рамки данного раздела.



Годовой отчёт Сибур Холдинга

В составе рисков представлены риски в области устойчивого развития

Логистические риски

ОПИСАНИЕ

Увеличение логистических затрат, изменения сроков поставок сырья и готовой продукции, изменения качества продукции в процессе транспортировки, погрузки, разгрузки, складского хранения. Неоптимальное обеспечение потребностей производства запасами.

МЕРЫ ПО МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ

Компания разрабатывает альтернативные маршруты транспортировки, реализует мероприятия по созданию и/или развитию объектов инфраструктуры, разрабатывает комплексные долгосрочные решения логистических проблем совместно с партнерами — грузоотправителями, ОАО «РЖД» и государством.

Риск долгосрочной финансовой устойчивости

ОПИСАНИЕ

Дефицит ликвидности, возникновение непредвиденных финансовых потерь, связанных с введением новых видов налогов, увеличением размеров налоговых ставок, трансфертного ценообразования.

МЕРЫ ПО МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ

Получены инвестиционные рейтинги BBB-, прогноз «Стабильный» от рейтинговых агентств Fitch и S&P.

- Кованты кредита РФПИ соответствуют условиям евробондов.
- Активное управление портфелем, включая досрочные погашения кредитов.
- Расширение кредитных инструментов с использованием государственной поддержки за счет финансирования Фонда Развития Моногородов.
- Обеспечен доступ к рынку рублевых облигаций: зарегистрированы выпуски облигаций.

Риски информационной безопасности

ОПИСАНИЕ

Выход из строя ключевых информационных систем и оборудования, несанкционированный доступ к информации, искажение информации при ее передаче.

МЕРЫ ПО МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ

Для управления рисками информационных систем в Компании внедрены и продолжают развиваться системы резервного копирования информации, системы защиты информации, каналов и оборудования связи от проникновения из внешней среды.

Риски инвестиционной деятельности

ОПИСАНИЕ

Увеличение сроков и стоимости реализации инвестиционных проектов, недостижение показателей эффективности инвестиционной деятельности в целом.

МЕРЫ ПО МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ

Обеспечивается раннее формирование контрактной стратегии и разработка графиков мобилизации подрядчиков, исходя из производительности и объема работ. Организуется планирование и корректировка фронтов работ исходя из актуальной поставки материалов.

Обеспечивается еженедельный контроль выполнения планов реализации проектов, отслеживание производительности, корректировка плана мобилизации работников.

Отбираются альтернативные поставщики и предоставляется подтверждение размещения заказов и начала изготовления компонентов.

Прорабатываются резервные планы с анализом эффективности.

Регуляторные риски

ОПИСАНИЕ

Изменение нормативно-правовой среды (законодательства, стандартов и требований регуляторов). Политическая нестабильность в России и регионах деятельности Компании, а также международные санкции.

МЕРЫ ПО МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ

Компания применяет информационно-аналитическую систему мониторинга контрагентов и нормативно-правовой среды в целях разработки своевременных мер реагирования на изменение законодательства, проводит консультации и обучение работников по вопросам законодательства, активно участвует в обсуждениях проектов законодательных актов.

Риски в области устойчивого развития и изменения климата

ОПИСАНИЕ

Риски в области устойчивого развития и изменения климата включают в себя негативные факторы и внешние угрозы, связанные с глобальной повесткой в области устойчивого развития, диктующей новые вызовы для бизнеса. Это выражается в неоднородности требований законодательства, ведущей к созданию дополнительных барьеров и ограничений, требованиям основных стейкхолдеров, а также обеспокоенности общественности вопросами устойчивого развития и изменения климата. Компания на постоянной основе ведет работу по повышению эффективности своей деятельности, с точки зрения экологических, корпоративных и социальных аспектов.

МЕРЫ ПО МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ

С целью более централизованного управления данным риском в 2019 году в Компании был создан Департамент Устойчивого развития, а также разработана и утверждена Советом директоров ПАО «СИБУР Холдинг» Стратегия в области устойчивого развития до 2025 года. Отдельной частью Стратегии являются цели по сокращению выбросов парниковых газов, а также по внедрению решений, направленных на переход к экономике замкнутого цикла.

Страхование рисков

Для снижения операционных рисков в СИБУРе действует страховое покрытие, соответствующее мировым стандартам и лучшим практикам. Заключены договоры страхования с авторитетными российскими страховыми компаниями с частичным размещением рисков на международных рынках страхования и перестрахования.

Все предприятия Группы застрахованы по программе страхования имущества (РО). Страхование имущества осуществляется на полную восстановительную стоимость исходя из данных независимого оценщика. Для определения рисков на каждом предприятии привлекается независимый риск-инженер. На основании отчетов привлеченного риск-инженера определяются максимально возможные убытки, организуется мониторинг выполнения рекомендаций, полученных от риск-инженеров.

Для предприятий, аварии или инциденты на которых приведут к наиболее значительным последствиям в деятельности Группы с точки зрения суммарных расходов на восстановление имущества и потерь маржинального дохода, реализуется программа страхования имущества и перерыва в производстве (РО/В).

СИБУРом также реализуется программа страхования добровольной гражданской ответственности за причинение вреда жизни, здоровью и/или имуществу третьих лиц. Программа реализуется в дополнение к программе обязательного страхования опасных производственных объектов (ОПО), что позволяет получить наиболее эффективное покрытие возможных претензий, полученных в случае наступления аварий или инцидентов на предприятиях Группы.

Для защиты интересов Группы реализуется комплексное страхование рисков директоров, должностных лиц (D&O) — страховое покрытие личной ответственности членов корпоративных органов управления Компании по искам и претензиям третьих лиц, предъявляемых в связи с неверными действиями должностных лиц Компании.

С целью эффективной защиты торговой деятельности СИБУРа реализуется комплексная программа страхования грузовых перевозок, а также рисков связанных с поставкой продуктов на условиях отсрочки платежа.

Помимо перечисленных программ, ПАО «СИБУР Холдинг» страхует риски при реализации крупных инвестиционных проектов, среди которых: строительно-монтажные риски, гражданская ответственность, транспортировка грузов и финансовые потери, вызванные задержкой пуска в эксплуатацию вследствие физического повреждения или гибели застрахованных работ.

В Компании происходит постоянное совершенствование условий страхового покрытия, идет взаимодействие с перестраховочным рынком на долгосрочной основе. Перестрахование осуществляется в компаниях с рейтингом финансовой надежности не ниже A- по международной шкале Standard&Poor's.

Группа считает, что страхование выступает лишь одним из способов снижения риска, поэтому снижение максимального совокупного риска достигается при использовании различных методов.

Годовой отчёт АО «СУЭК»

Реализация рыночного риска

~ / Проактивный риск-менеджмент

Проактивный риск-менеджмент

Эффективное функционирование системы риск-менеджмента – необходимое условие для достижения стратегических целей и устойчивого развития СУЭК. Мы непрерывно развиваем систему управления рисками, чтобы своевременно выявлять внешние и внутренние риски и разрабатывать эффективные меры по их минимизации.

Q: Как комплексный риск-менеджмент помогает компании быть экономически эффективной?

A: В рамках нашего процесса управления рисками мы рассматриваем экономическую целесообразность принимаемых бизнес-решений и возможностей для инвестирования, при этом учитываем регуляторную среду, наличие необходимых ресурсов у компании и ликвидность активов. Такой подход помогает обеспечить устойчивость нашего развития, повысить эффективность использования ресурсов, предотвратить или минимизировать риски финансовых потерь.

Q: Какие изменения в рисках в 2019 году больше всего повлияли на стратегию компании?

A: В 2019 году наблюдалось значительное изменение конъюнктуры рынка угля и нарастающее давление со стороны газового рынка. В связи с планируемым переходом Европы на ВИЭ и снижением спроса на уголь в Атлантике мы сконцентрировались на нивелировании рыночных рисков. Чтобы минимизировать влияние снижения спроса на уголь в Европе и значительного ценового давления, менеджмент СУЭК провел работу по актуализации сводной стратегической модели с учетом новых макропараметров, обобщив целевые параметры стратегии дивизионов и сегментов бизнеса, поддерживающих функции. В частности, мы рассмотрели и скорректировали стратегические цели на ближайшие пять лет по сбыту и логистике.

Валерий Дмитриев,
Директор по налогам, риск-менеджменту и страхованию

34

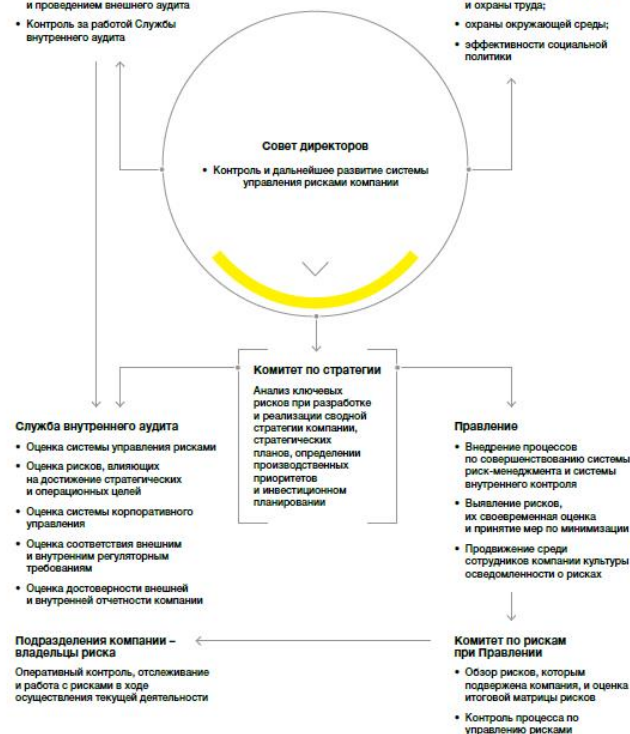
Организационная структура управления рисками

Комитет по аудиту

- Оценка эффективности системы управления рисками и системы внутреннего контроля компании
- Контроль за подготовкой финансовой отчетности и проведением внешнего аудита
- Контроль за работой Службы внутреннего аудита

Комитет по кадрам и вознаграждениям

- Осуществление контроля в сферах устойчивого развития и соответствующих КТЗ рисков:
- промышленной безопасности и охраны труда;
 - охраны окружающей среды;
 - эффективности социальной политики



Стратегический отчет

Годовой отчёт АО «СУЭК»

Общее описание системы управления рисками, в т.ч работа совета директоров

Наш подход

В СУЭК функционирует корпоративная система управления рисками, которую мы продолжаем совершенствовать, разрабатывая новые эффективные меры по минимизации рисков и внедряя их во всех компаниях Группы. Вопросы и процесс управления рисками тесно связаны со стратегическим планированием и влияют на принятие операционных решений. Руководство СУЭК осведомлено обо всех существенных рисках и утверждает ключевые параметры системы управления рисками.

Управление и контроль

Контроль и мониторинг системы управления рисками осуществляет Правление СУЭК, включая Комитет по управлению рисками, в частности Комитет по рискам, который работает в тесном взаимодействии с Комитетом по аудиту Совета директоров. В СУЭК также функционирует Служба внутреннего аудита, которая обеспечивает проведение независимой оценки и предоставление рекомендаций по совершенствованию системы управления рисками.

Управление рисками осуществляется на основе единой архитектуры, объединяющей все аспекты бизнесов СУЭК. Мониторинг рисков осуществляется как часть повседневной работы подразделений, владеющих рисками и контролирующими их, которые являются владельцами и/или совладельцами рисков. Дирекция по налогам, риск-менеджменту и страхованию, отвечающая за корпоративную систему управления рисками,

координирует деятельность подразделений в области управления рисками, а также формирует систему отчетности по риск-менеджменту, которую рассматривает Комитет по рискам при Правлении.

Комитет по рискам не реже одного раза в квартал проводит заседания, на которых рассматриваются вопросы, связанные с изменением ситуации в области контролируемых рисков. По мере необходимости вносятся коррективы в план мероприятий по управлению рисками и в систему риск-менеджмента. Комитет по рискам обеспечивает межфункциональное взаимодействие ключевых руководителей и экспертов по профильным вопросам деятельности СУЭК. Сотрудники, на которых возложена ответственность за управление определенными видами рисков, обеспечивают своевременное реагирование на возникающие изменения и информируют Комитет по рискам о принятых мерах, направленных на минимизацию рисков.

Методология

Управление рисками осуществляется в соответствии с методикой, разработанной и утвержденной Комитетом по рискам. Она учитывает особенности деятельности компаний Группы, рекомендации российских и международных стандартов риск-менеджмента, а также лучшие практики. В методике представлены основные цели и принципы управления рисками, перечислены методы их выявления, оценки и минимизации.

Процесс управления рисками

Идентификация

Комплексный процесс идентификации рисков осуществляется один раз в год. Ответственные сотрудники в подразделениях указывают источники рисков и необходимые мероприятия для их минимизации. На основе проведенной экспертной оценки формируется реестр рисков на будущий период.

Оценка

С целью достижения независимости и соответствия утвержденной стратегии СУЭК один раз в год проводится комплексная оценка рисков на основе присвоения риску категории, определяемой исходя из уровня возможного ущерба в случае реализации риска и вероятности его наступления. Указанные подразделения также подлежат проверке на целесообразность и полноту. Имеющийся подход к ведению реестра рисков позволяет обеспечить анализ выявленных рисков и определить наиболее существенные из них в каждой сфере деятельности компании.

Реагирование на риски

Ответственность за управление конкретными рисками, в том числе за реализацию мероприятий по их минимизации, делегируется сотрудникам соответствующих подразделений. При этом Дирекция по налогам, риск-менеджменту и страхованию поддерживает и актуализирует программы этих мероприятий в соответствии с текущим статусом их выполнения.



Мониторинг и контроль

Для своевременного реагирования на все неблагоприятные сценарии, мы проводим постоянный мониторинг и анализ тенденций на ключевых рынках и в смежных отраслях. Мы также отслеживаем макроэкономическую ситуацию в России и странах – импортерах продукции СУЭК. На основании этого анализа может производиться дальнейшая корректировка производственной, сбытовой и финансовой политик компании.

В течение года руководители структурных подразделений – владельцы рисков при выявлении новых рисков сообщают об этом

в Дирекцию по налогам, риск-менеджменту и страхованию. Дирекция рассматривает иницируемый риск на предмет включения в реестр рисков на текущий год, осуществляя при этом полную процедуру идентификации рисков.

Отчетность

Сводный отчет, подготовленный Дирекцией по налогам, риск-менеджменту и страхованию, рассматривается Комитетом по рискам и затем Комитетом по аудиту. Он включает итоговый реестр рисков, информацию о выполнении мероприятий по минимизации рисков и реализации рисков в течение года.

Результаты

В начале 2019 года Комитет по рискам провел анализ матрицы рисков 2018 года и предоставил отчет о состоянии структуры и процессов управления рисками на рассмотрение Комитета по аудиту Совета директоров. Комитет по аудиту принял к сведению отчет о работе Комитета по рискам в течение 2018 года и утвердил основные мероприятия на 2019 год.

Ключевым направлением работы в течение отчетного года являлось внедрение управления рисками в более широкий спектр принимаемых решений для поддержки деятельности СУЭК. При этом особое внимание уделялось интеграции процесса и культуры управления рисками в энергетический бизнес. Одним из основных результатов стала обновленная карта рисков, которая включает риски консолидированного энергетического бизнеса.



Q: Как СУЭК обеспечивает контроль отчетности при увеличивающемся масштабе деятельности?

A: Мы стремимся внедрить единые процедуры и принципы ведения коммерческих и логистических операций в целевой корпоративной системе во всех предприятиях Группы, вне зависимости от их места нахождения. Почти все российские предприятия

уже ведут операции в системе ERP, поэтому за последние два года мы максимально тиражировали данную систему также на иностранный периметр. По состоянию на 31 декабря 2019 года 99% выручки Группы регистрируется в единой ERP-системе (среди иностранных предприятий – 98%). Это позволяет сотрудникам головной компании повысить качество контроля и управленческих решений

благодаря оперативному получению максимально детализированной информации из системы, а также построить полную сытовую цепочку до конечного покупателя и оценить сквозную экономику сделок.

До конца следующего года планируется полностью перевести все предприятия Группы в целевую корпоративную систему.

Q: Какие улучшения дает самим предприятиям подключение к ERP-системе?

A: Автоматизация и унификация процессов в единой ERP-системе снижает риск возможных ошибок и улучшает рабочую среду в коллективе, поскольку позволяет более широко вовлекать сотрудников в бизнес-процессы, обмениваться опытом и оптимизировать

распределение ролей в компании. Также использование автоматизированных алгоритмов и единого набора групповых системных требований позволяет более быстро производить консолидацию данных и готовить финансовую отчетность.

Екатерина Парамонова, руководитель проекта по тиражированию методологии ERP-системы

Годовой отчёт АО «СУЭК»

Ключевые риски более подробные чем у Сибура, но также носят общий характер.

Обзор основных рисков

Ниже представлены основные риски, которые могут оказать существенное влияние на деятельность СУЭК, в том числе ее операционные и финансовые показатели. Годовой отчет не содержит исчерпывающего описания всех рисков. Прочие риски, не перечисленные в настоящем Отчете, также могут быть существенными и оказать негативное

влияние на результаты деятельности компании.

На карту рисков, размещаемую в текущем Годовом отчете, были внесены следующие изменения:

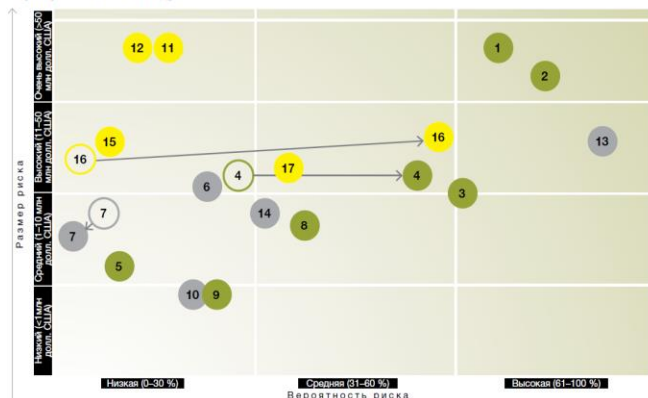
- исключен риск нарушения анти-монопольного законодательства, так как развитая система compliance-процедур, действующая

в СУЭК, сводит вероятность этого риска к минимуму в отчетном году;

- объединены риски снижения спроса и цен на уголь ввиду взаимосвязанных причин и схожей динамики;

- объединены производственный риск и риск возникновения чрезвычайных ситуаций в связи с взаимосвязанными процессами.

Карта рисков в 2019 году



Нормативно-правовые риски	Рыночные риски	Финансовые риски	Операционные риски	Риски в области устойчивого развития
1. Риск изменения действующего законодательства	4. Риск снижения спроса и цен на уголь	7. Валютный и процентный риски	11. Производственный риск (добыча)	15. Риски в области промышленной безопасности и охраны труда
2. Регуляторный риск	5. Риск уменьшения загрузки электростанций и цен на электроэнергию на оптовом рынке	8. Инфляционный риск	12. Производственный риск (генерация)	16. Экологический риск
3. Риск изменения цен на электроэнергию для населения и тарифов на тепловую энергию	6. Риск снижения спроса и цен на рынке мощности	9. Кредитный риск	13. Инфраструктурный риск	17. Кадровый риск
		10. Риск ликвидности	14. Киберриск	

Степень влияния компании на риск

- Компания не оказывает влияния на риск
 - Компания оказывает частичное влияние на риск
 - Компания оказывает существенное влияние на риск
- Динамика за год

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ РИСКИ

1. Риск изменения действующего законодательства

Компания руководствуется нормами законодательства юрисдикций, где осуществляется производство и реализация ее продукции, а также стран и регионов, откуда Группа импортирует товары и услуги.

В России изменения могут быть приняты в сфере налогового и таможенного законодательства, валютного регулирования, регулирования рынка ценных бумаг, антимонопольного и корпоративного законодательства, законов о лицензировании и недропользовании, законов о тепло- и электроэнергетике, судебной практики. Изменения также происходят в результате ужесточения экологических требований. Существенное влияние на наш бизнес могут оказывать решения органов власти Российской Федерации в отношении тарифов, квот, торговых ограничений, ограничений прав собственности недропользователей, субсидий, лицензионной и антимонопольной политики и ставок рефинансирования.

Изменения в зарубежных юрисдикциях могут включать дополнительные нормы, регламентирующие экспорт угля и его последующую реализацию, или установление специального режима для импорта товаров и услуг на территории России.

Международные санкции в отношении российских физических и юридических лиц и отраслевые санкции могут создавать ограничения для определенных секторов российской экономики.

Введенные на данный момент санкции направлены не на территории Российской Федерации или СУЭК. Однако существование ряда ограничений экономического характера воздействует на хозяйственную деятельность компании и требует повышенного контроля при выборе контрагентов, влияет на доступность финансовых ресурсов для российского рынка в целом и осложняет импорт в Россию некоторых видов оборудования.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ



СУЩЕСТВЕННЫЕ АСПЕКТЫ



2. Регуляторный риск

Деятельность предприятий СУЭК регламентируется различными нормативными правовыми актами в сфере природопользования, разведки и добычи полезных ископаемых, здравоохранения, промышленной безопасности и электроэнергетики. Лицензии на добычу угля могут быть приостановлены, досрочно отозваны либо не продлены по окончании срока действия. Данные риски в большей степени зависят от решений регулирующих и надзорных органов (Роснедр, Росприроднадзор), которые проводят плановые и целевые проверки на предприятиях СУЭК. Изменения законодательства в области экологии и охраны труда также могут повлиять на рынок угольной генерации.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ



СУЩЕСТВЕННЫЕ АСПЕКТЫ



3. Риск изменения цен на электроэнергию для населения и тарифов на тепловую энергию

На деятельность компании может оказывать влияние установление тарифов на электроэнергию для населения и тепловую энергию ниже расходов на их производство, а также невыполнение обязательств по повышению тарифов на тепловую энергию в рамках механизма «альтернативной котельной».

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ



СУЩЕСТВЕННЫЙ АСПЕКТ



Динамика за год

Меры по минимизации риска

Мы осуществляем мониторинг изменений законодательства, проводим проекты по изменению законодательства Российской Федерации и других стран присутствия, изучаем правоприменительную практику с учетом деятельности компании. Это позволяет оперативно адаптировать бизнес-процессы и организационную структуру Группы к новым условиям и работать в строгом соответствии с действующей нормативно-правовой базой.

Руководители и сотрудники СУЭК принимают активное участие в работе экспертных групп по вопросам государственной политики в отношении угольно-энергетической отрасли и иных связанных направлений.

Система compliance СУЭК выявляет и снижает комплексные риски в области корпоративной этики, природопользования, антимонопольного регулирования и лицензирования.

Мы осуществляем мониторинг ситуации, связанной с действующими международными санкциями и осуществляем мониторинг, что наши контрагенты не находятся под санкциями.

Динамика за год

Меры по минимизации риска

Мы уделяем пристальное внимание соблюдению действующего законодательства и следим за изменениями в нем. Это позволяет снижать риск приостановки работы предприятий.

Динамика за год

Меры по минимизации риска

Мы осуществляем мониторинг изменений и взаимодействуем с регулирующими органами в части разработки изменений в методике формирования тарифов. При этом наш приоритет – переход на долгосрочное тарифное регулирование.

- Карта рисков с их оценкой
- Динамика
- Степень влияния на риск
- Влияние на стратегические цели
- Влияние на выбранные существенные аспекты (темы)

¹ Описание существенных аспектов представлено в разделе «Определение существенности» на стр. 45.

Годовой отчёт АО «СУЭК»

В составе рисков представлены риски в области устойчивого развития

ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ

11. Производственный риск (добыча)

Различные внутренние (простая, сложная геологическая условия, снижение качества угля) и внешние факторы (рост цен на ресурсы и услуги, невыполнение поставщиками и подрядчиками своих обязательств, природные и иные факторы) могут воздействовать на нашу деятельность. В частности, они могут препятствовать достижению производственных целей. Иногда это требует дополнительных расходов, вызывающих рост себестоимости продукции. Кроме того, данные факторы могут привести к возникновению аварий и чрезвычайных ситуаций на наших производственных объектах.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ



СУЩЕСТВЕННЫЕ АСПЕКТЫ



Динамика за год



Меры по минимизации риска

В угольном бизнесе СУЭК функционируют модели обработки месторождения в течение всего жизненного цикла (LoM). На их основе мы проводим регулярные сервисы плановых (по годовому бюджету) и фактических расходов каждой производственной единицы с LoM-моделью. Особое внимание уделяется проектам повышения операционной эффективности. Кроме того, в СУЭК используется месячные КТЭ, которые позволяют руководству оперативно оценивать достигнутые результаты и при необходимости вносить изменения в планы, а также EPR-система.

В части возникновения чрезвычайных ситуаций СУЭК осуществляет непрерывный мониторинг опасных ситуаций на всех этапах деятельности, уделяя особое внимание соблюдению требований безопасности на производственных и логистических объектах. Все аварийные и инцидентные ситуации тщательно расследуются с привлечением профильных специалистов, входящих в состав специальных комиссий.

12. Производственный риск (генерация)

Среди основных факторов, влияющих на производство и реализацию электроэнергии и тепла генерирующими предприятиями, – износ оборудования, в том числе тепловых, его простой, недоучет влияния возможных сбоев, отсутствие необходимого количества исходных материалов, невыполнение поставщиками и подрядчиками своих обязательств и иные факторы.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ



СУЩЕСТВЕННЫЕ АСПЕКТЫ



Динамика за год



Меры по минимизации риска

В компании принята стратегия проведения ремонтных кампаний, а также разрабатывается программа приоритизации ремонтов и управления производственными рисками. В СУЭК действуют ежеквартальная отчетность на основе КТЭ и развития EPR-система, которая позволяет менеджменту оперативно оценивать деятельность СУЭК и дочерних компаний.

13. Инфраструктурный риск

Ограничение доступа к железнодорожной и портовой инфраструктуре, электрическим сетям, системе водоснабжения может привести к снижению прибыли за счет увеличения операционных расходов и убытков от простоя предприятий. Часть объектов инфраструктуры находится под управлением государственных компаний-монополий. Деятельность таких объектов подкреплена тарифным регулированием, изменения в котором могут негативно повлиять на доступность и качество предоставляемых ими услуг. Для ряда предприятий, расположенных в регионах с суровыми климатическими условиями, характерна сильная изношенность энергетической и транспортной инфраструктуры. Возможность доступа к объектам инфраструктуры также в значительной степени обусловлена выполнением поставщиками услуг обязательств по отношению к предприятию СУЭК. Отказ в предоставлении данных услуг способен привести к вынужденной приостановке производственного процесса и негативно повлиять на финансовые показатели компании.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ



СУЩЕСТВЕННЫЕ АСПЕКТЫ



Динамика за год



Меры по минимизации риска

Мы активно работаем над построением долгосрочных отношений с поставщиками, обеспечивающими доступ к объектам инфраструктуры. При заключении соответствующих договоров особое внимание уделяется надлежущему техническому состоянию и своевременному ремонту железнодорожных путей на станциях приямков, железнодорожных и портowych перевалочных мощностей, электрических подстанций, электро- и теплосетей.

Кроме того, мы активно инвестируем в строительство и улучшение собственных инфраструктурных объектов особой важности, таких как Ванский балкерный терминал, Мурманский морской торговый порт, арктический парк, криогенные генерирующие компании и др.

Более подробная информация представлена в разделе «Финансовый обзор» на стр. 56–59.

14. Киберриск

Эффективное управление рисками, связанными с цифровыми атаками и ошибками сотрудников, позволяет снизить и избежать утечки конфиденциальной информации, нарушения безопасности сетей, возникновения расходов на уведомление о проблеме, расходов на восстановление работы систем, кибермошенничества, расходов на защиту при требованиях от всевозможных регуляторов и т. п.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРИОРИТЕТ



СУЩЕСТВЕННЫЕ АСПЕКТЫ



Динамика за год



Меры по минимизации риска

Компания осуществляет контроль за соблюдением стандартов в области ИТ-безопасности. СУЭК реализует мероприятия, связанные с ограничением доступа к ИТ-системам, своевременной модернизацией ИТ-инфраструктуры и приведением ее в соответствие с лучшими мировыми практиками.

РИСКИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

15. Риски в области промышленной безопасности и охраны труда

Добыча угля связана с повышенным риском несчастных случаев и чрезвычайных происшествий, которые могут возникнуть вследствие геологических факторов, технического состояния предприятий, действий или бездействия персонала.

Возникновение масштабных чрезвычайных ситуаций может привести к рассредоточиванию со стороны государственных надзорных органов, вынужденной приостановке производственного процесса, росту репутационных рисков, оттоку контрагентов от прекращения сотрудничества, предъявлению критериями компании требований о досрочном возврате кредитов.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ



СУЩЕСТВЕННЫЕ АСПЕКТЫ



Более подробная информация представлена в разделе «Охрана труда и промышленная безопасность» на стр. 80–85.

16. Экологический риск

К рискам, связанным с деятельностью по добыче, обогащению, переработке и сжиганию угля, относятся риск нанесения ущерба окружающей среде, в том числе загрязнение почвы и водных ресурсов, шумовое загрязнение.

В случае его наступления возможны претензии со стороны надзорных органов, что может повлиять на производственные и финансовые показатели компании.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ



СУЩЕСТВЕННЫЕ АСПЕКТЫ



Более подробная информация представлена в разделе «Охрана окружающей среды» на стр. 80–84.

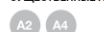
17. Кадровый риск

Невозможность привлечения и удержания квалифицированных кадров может привести к невыполнению производственной программы и стать причиной увеличения затрат. Снижение рождаемости и неравноразвитая жилищная инфраструктура в регионах присутствия компании, недостаточное количество учебных заведений среднего профессионального образования и недостаточный уровень квалификации их выпускников затрудняют набор нужного персонала.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ



СУЩЕСТВЕННЫЕ АСПЕКТЫ



Более подробная информация представлена в разделе «Наши сотрудники» на стр. 95–99.

- При изменении оценки риска описаны причины

Годовой отчёт ОАО «РЖД»

Общее описание системы управления рисками

О Компании

Стратегический отчет

Обзор результатов

Устойчивое развитие

Корпоративное управление

Приложения

Управление рисками

Общие принципы

Деятельность Компании в процессе достижения поставленных целей подвержена внешним и внутренним рискам. Эффективное управление рисками – непрерывный и системный процесс, протекающий на всех уровнях Компании, интегрированный с бизнес-процессами, принятием решений и направленный на повышение уверенности в достижении целей.

При этом внутренний контроль рассматривается как составная и неотъемлемая часть системы управления рисками, а система управления рисками и внутреннего контроля (далее – СУРиБК) – как часть корпоративного управления. Это нашло отражение как в принятых нормативно-методических документах, так и в процессе управления рисками, который постоянно совершенствуется и развивается.

В ОАО «РЖД» координация, внедрение и совершенствование СУРиБК входит в сферу ответственности Центра по координации управления рисками и построению системы внутреннего контроля (далее – Центр).

Основные задачи Центра:

- координация построения СУРиБК;
- мониторинг процессов управления рисками и внутреннего контроля для достижения целей деятельности ОАО «РЖД» и минимизации рисков до приемлемого уровня;
- формирование требований к организации СУРиБК и порядку выполнения процедур управления рисками и внутреннего контроля.

Для решения поставленных задач Центр:

- разрабатывает общекорпоративные нормативные и методические документы в области управления рисками;
- оказывает методологическую поддержку подразделениям Компании в части формирования реестра рисков и предоставляет рекомендации в области управления рисками;
- обучает работников в области СУРиБК;
- формирует сводный реестр рисков Компании и сводную периодическую отчетность;

- осуществляет мониторинг процесса управления рисками в подразделениях ОАО «РЖД»;
- информирует органы управления об эффективности процесса управления рисками.

Базис для принятых в Компании нормативно-методических документов по СУРиБК – требования нормативно-правовых актов Российской Федерации¹, а также передовая международная и отечественная практика в области корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля, в том числе изложенные в следующих документах:

- концепция Комитета спонсоров организаций Комиссии Тредвея (COSO) «Управление рисками организаций. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности» (COSO ERM, 2017 год);
- концепция Комитета спонсоров организаций Комиссии Тредвея (COSO) «Внутренний контроль. Интегрированная модель» (COSO IC, 2013 год);
- ГОСТ Р ИСО 31000:2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство»².



¹ В том числе с учетом п. 1.1. поручений Президента Российской Федерации от 27 декабря 2014 года № ПР-3013.

² Утвержден приказом Росстандарта от 21 декабря 2010 года № 883-ст.

Функционирование системы управления рисками и внутреннего контроля

Цели и задачи

Основная цель СУРиБК – обеспечение разумной уверенности в достижении целей ОАО «РЖД».

Под целями Компании понимаются следующие виды целей, включая (но не ограничиваясь):

- стратегические (в том числе защита и рост стоимости Компании);
- операционные (в том числе в области повышения эффективности деятельности и эффективного использования ресурсов, обеспечения непрерывности и стабильности производственной деятельности, обеспечения всех видов безопасности, обеспечения сохранности активов и т. п.);
- цели в области соблюдения требований применимых международных нормативных актов, нормативно-правовых актов Российской Федерации, внутренних нормативных документов Компании (комплаенс);
- цели в области обеспечения достоверности, своевременности и качества всех видов отчетности.

Основные задачи СУРиБК:

- создание инфраструктуры и нормативно-методической основы для эффективного функционирования процесса управления рисками;

- интеграция процедур управления рисками и внутреннего контроля в стратегическую и операционную деятельность Компании, что позволит проактивно реагировать на риски и негативные изменения внешней и внутренней среды (посредством планирования и реализации мероприятий по воздействию на риск);
- повышение информированности участников СУРиБК и прочих заинтересованных сторон о рисках;
- сокращение числа непредвиденных событий, способных оказать негативное влияние на достижение целей ОАО «РЖД».

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СУРиБК

Целью оценки эффективности СУРиБК является оценка того, насколько реализован план развития интегрированной СУРиБК, разработанная и реализуется Программа развития управления рисками и внутреннего контроля в холдинге «РЖД» на 2019–2024 годы. Она подразумевает формирование инфраструктуры управления рисками, постоянный мониторинг и информирование органов управления, самооценку, каскадирование применяемой методологии и построение/развитие СУРиБК подконтрольных обществ.

Для повышения эффективности и своевременной корректировки СУРиБК подлжет регулярной оценке. Компания применяет внутреннюю (включая оценку подразделения внутреннего аудита) и внешнюю оценку.

Внутренняя оценка осуществляется на периодическом уровне, но не реже одного раза в год. Внешняя оценка СУРиБК осуществляется путем привлечения внешнего независимого эксперта. Периодичность внешней оценки СУРиБК устанавливается советом директоров ОАО «РЖД» по рекомендации Комитета по аудиту и рискам.

В 2019 году проведена существенная работа, направленная на доработку СУРиБК ОАО «РЖД» для соответствия лучшим практикам и передовому опыту.

Сформированная на корпоративном уровне нормативно-методическая база, а также программа развития СУРиБК закрепили непрерывность и системность процесса управления рисками, его интегрированность с бизнес-процессами, принятием решений для повышения уверенности в достижении целей, в том числе стратегических (включая Долгосрочную программу развития), включающих защиту и рост стоимости.

Информация об оценке эффективности

Годовой отчёт ОАО «РЖД»

Общее описание системы управления рисками и схема процесса



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В 2019 ГОДУ И ПЛАНЫ НА 2020 ГОД

В 2019 году в ОАО «РЖД» проведен ряд мероприятий в рамках совершенствования и развития интегрированной модели управления рисками. Общий уровень организации СУРиБК за 2019 год стал отвечать более высоким требованиям.

Основные итоги 2019 года:

- разработаны и утверждены Программа развития управления рисками и внутреннего контроля в холдинге «РЖД» на 2019–2024 годы, Политика по управлению рисками и внутреннему контролю; Регламент взаимодействия в процессе управления рисками и подготовки отчетности, Методические рекомендации по управлению рисками и внутреннему контролю;
- вынесены на рассмотрение совета директоров ОАО «РЖД» Методические рекомендации по определению приемлемой величины рисков (риск-аппетит);
- регулярное вынесение информации о рисках на рассмотрение органов

управления Компании (от правления до совета директоров ОАО «РЖД»); отражение информации о рисках, в том числе в системе контроля и мониторинга деятельности ОАО «РЖД», включая их количество, описание, информацию о распределении рисков по видам деятельности, факты реализации рисков, мероприятия по воздействию.

Для повышения эффективности процесса управления рисками и внутреннего контроля начиная с 2018 года в ОАО «РЖД» на системной основе проводятся семинары и обучение в области СУРиБК работников всех уровней управления (от членов правления до специалистов по всей сети). Для целей унификации обучения, его масштабирования и учета специфики процесса управления рисками в 2019 году разработана общекорпоративная программа обучения для ее реализации на базе АНО ДПО Корпоративный университет РЖД.

Для обеспечения информированности руководства и органов управления о процессе управления рисками осуществляется систематическое рассмотрение отчетности по ключевым рискам Компании и профилю рисков Компании, задается и поддерживается

«тон сверху». В 2020 году планируется продолжить работу по развитию СУРиБК путем дальнейшего проведения обучения, совершенствования подходов к оценке рисков с акцентом на моделирование, проведения комплексного анализа рисков, а также использования его результатов в процессах принятия решений и дальнейшей интеграции СУРиБК с процессной моделью управления. При этом особое внимание будет уделено выстраиванию единых образных подходов в холдинге «РЖД» путем совершенствования СУРиБК в ДЗО. Также предусмотрена проработка вопроса по автоматизации СУРиБК и созданию единой информационной платформы.

Системный подход к управлению рисками обеспечивает возможности для устойчивого развития Компании в условиях неопределенности и изменений во внутренней и внешней среде, оказывающих влияние на деятельность Компании. Именно поэтому Компания стремится к формированию и обеспечению эффективного функционирования СУР, в рамках которой деятельность по управлению рисками структурирована, обеспечена необходимыми ресурсами и организована в соответствии со стратегией и целями Компании.

Процесс управления рисками и его этапы

Управление рисками – часть корпоративного управления. Это непрерывный, итеративный процесс, осуществляемый на всех уровнях управления (организационной иерархии) и охватывающий все виды деятельности Компании. Он встраивается в миссию, стратегии, бизнес-процессы, проекты, программы, инициативы, прочую деятельность Компании и направлен на предоставление разумной уверенности в достижении целей.

Один из ключевых элементов эффективного функционирования СУРиБК – обмен информацией и взаимодействие участников, в том числе горизонтальное и вертикальное. При этом взаимодействие и консультирование не ограничиваются отчетными периодами, так как управление рисками и внутренний контроль осуществляются на постоянной основе и являются неотъемлемой (интегрированной) частью бизнес-процессов и корпоративного управления. Взаимосвязь между СУРиБК и системой КПЗ обеспечивает взаимосвязку целей (стратегических, операционных, комплаенс-целей и целей в области достоверности отчетности) и устанавливает соответствующие критерии их достижения.

РИСК-АППЕТИТ

Компания устанавливает приемлемую величину рисков (риск-аппетит), которая используется для определения допустимого уровня рисков при принятии решения о методах и мерах по воздействию на риски и для соблюдения баланса между рисками и возможностями. Риск-аппетит относится к компетенции совета директоров и является предельно допустимым уровнем риска, который Компания стремится соблюдать (не превышать) и на который готова и может пойти (готова принять/поддерживать)

в процессе достижения целей (в том числе определенных ДПР).

Риск-аппетит определяется с учетом ДПР, а также на основе анализа целей, целевых параметров и показателей целевого состояния, требований и решений общего собрания акционеров, совета директоров ОАО «РЖД», ключевых показателей деятельности и портфеля рисков Компании.

Порядок формирования, утверждения и пересмотра риск-аппетита определяется внутренними нормативными документами.

Процесс управления рисками



Годовой отчёт ОАО «РЖД»

Ключевые риски носят конкретный характер, но не показана динамика и реализация. Оценка только вероятностная.

Ключевые риски ОАО «РЖД»

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С РЕАЛИЗАЦИЕЙ ДПР ДО 2025 ГОДА

Ключевые риски ОАО «РЖД», связанные с реализацией ДПР до 2025 года, определены с учетом их влияния

на достижение ключевых показателей эффективности и сгруппированы в категории по источнику возникновения.

К рискам, реализация которых приведет к наибольшему влиянию на ДПР, относятся:

- отставание доходной ставки от индексации тарифов при опережающем росте цен на потребляемую ОАО «РЖД» продукцию;
- отсутствие/невыполнение долгосрочных государственных решений в части

финансирования развития железнодорожного транспорта;

- существенное изменение моделей рынка грузовых и пассажирских перевозок с сокращением доли холдинга «РЖД» в перевозочных сегментах.

Для предотвращения и своевременного реагирования на данные риски ОАО «РЖД» планирует постоянно взаимодействовать с государственными органами и основными потребителями услуг ОАО «РЖД», информируя их о потенциальных негативных последствиях

принимаемых решений. Для снижения возможных негативных последствий реализации рисков ОАО «РЖД» будет повышать клиентоориентированность и качество предоставляемых услуг, а также реализовывать программу повышения эффективности.

Категория рисков	Наименование риска и его ключевые факторы	Вероятность	Мероприятия, снижающие вероятность наступления риска или тяжесть последствий его реализации
Макроэкономические	Ухудшение макроэкономической ситуации в стране и снижение грузовой базы проектов, в том числе за счет ужесточения санкций	Высокая	• Постоянное взаимодействие с государственными органами и основными потребителями услуг с полным и объективным информированием о потенциальных негативных последствиях принимаемых решений. • Реализация комплекса мер по повышению эффективности, долгосрочные договоры с поставщиками. • Принятие решений о предоставлении институтам развития дополнительной ликвидности.
Государственное регулирование	Опережающий прогноз роста цен на потребляемую продукцию, в том числе нефтепродукты и электроэнергию	Высокая	• Отсутствие/невыполнение долгосрочных государственных решений в части финансирования развития железнодорожного транспорта • Изменение государственного регулирования/поддержки других видов транспорта, приводящее к ухудшению конкурентоспособности железнодорожного транспорта • Либерализация рынка пассажирских железнодорожных перевозок • Либерализация рынка грузовых железнодорожных перевозок • Снижение объема государственного финансирования • Отставание развития нормативно-правовой базы от преобразований на железнодорожном транспорте
Рыночные	Отсутствие/невыполнение долгосрочных государственных решений в части финансирования развития железнодорожного транспорта	Высокая	• Поиск альтернативных источников и механизмов финансирования. • Оптимизация технических решений по капитальным проектам. • Разделение проектов на этапы и их реализация в приоритизированном порядке. • Постоянное взаимодействие с государственными органами и основными потребителями услуг ОАО «РЖД» с полным и объективным информированием их о потенциальных негативных последствиях принимаемых решений для ОАО «РЖД».
Инвестиционные	Существенное изменение структуры грузооборота по типам грузов и направлениям относительно прогнозируемых значений	Высокая	• Выстраивание долгосрочных отношений с клиентами, улучшение обратной связи с потребителями • Повышение рыночной гибкости и расширение бизнеса в дерегулированных сегментах. • Развитие логистических возможностей для удовлетворения потребностей клиентов в комплексных услугах. • Реализация проектов, включенных в комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры.
Инвестиционные	Недостаток инвестиций в развитие инфраструктуры	Средняя	• Оптимизация технических решений.
Инвестиционные	Несоблюдение планируемых сроков реализации Инвестиционной программы	Средняя	• Совершенствование системы управления инвестиционными проектами.

Категория рисков	Наименование риска и его ключевые факторы	Вероятность	Мероприятия, снижающие вероятность наступления риска или тяжесть последствий его реализации
Налоговые	Увеличение налоговой нагрузки вследствие ужесточения налоговой политики Российской Федерации в условиях нестабильной социально-экономической ситуации	Высокая	• Постоянное взаимодействие с федеральными и региональными органами власти в области налоговой политики.
Управленческие	Неадекватность компетенций персонала в области управления	Низкая	• Совершенствование системы управления.
Кадровые	Нехватка квалифицированных кадров вследствие недостаточного уровня конкурентоспособности ОАО «РЖД» как работодателя	Средняя	• Обеспечение конкурентоспособного уровня заработной платы работников на рынке труда. • Развитие персонала, основанное на современных подходах к обучению и подготовке. • Реализация социальных целевых программ. • Формирование социального пакета, отвечающего потребностям работников.
Научно-технические и технологические	Усиление конкуренции на рынке труда вследствие негативной динамики численности трудоспособного населения России в среднесрочной перспективе	Низкая	• Реализация Комплексной программы инновационного развития холдинга «РЖД».
Технологические	Снижение конкурентоспособности железнодорожного транспорта вследствие отставания от технического и технологического развития других видов транспорта	Низкая	• Реализация Комплексной программы инновационного развития холдинга «РЖД».
Технологические	Недостаточный уровень внедрения и использования современных научно-технических разработок	Низкая	• Реализация Комплексной программы инновационного развития холдинга «РЖД».
Технологические	Недостаточный уровень кооперации с зарубежными лидерами в области развития и использования инновационных технологий в сфере железнодорожного машиностроения	Низкая	• Реализация Комплексной программы инновационного развития холдинга «РЖД».
Технологические	Отставание ликвидности ограниченный смежных видов транспорта (мощностей портов, складских терминалов) от реализации Инвестиционной программы Компании	Низкая	• Постоянное взаимодействие с компаниями смежных видов транспорта для синхронизации планов реализации инвестиционных программ, корректировка сроков реализации собственной Инвестиционной программы в случае необходимости.
Технологические	Неудовлетворение потребностей рынка грузовых перевозок вследствие неэффективной работы парка грузовых вагонов	Низкая	• Сотрудничество с операторами подвижного состава с целью повышения эффективности управления вагонными парками.

Годовой отчёт ОАО «РЖД»

Динамика рисков есть, но не тех, которые были показаны ранее.

РИСКИ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Структура рисков ОАО «РЖД» обусловлена особым вниманием Компании к наиболее существенным направлениям деятельности и непрерывному совершенствованию управления

соответствующими процессами в условиях постоянного изменения внешней среды для достижения амбициозных целей.

В целом Компании удалось достигнуть поставленных в 2019 году задач, несмотря на реализацию рисков по следующим направлениям деятельности:

- грузовые перевозки;
- организация движения;
- капитальное строительство, реконструкция и капитальный ремонт;
- правовое обеспечение и комплаенс;
- эксплуатация, техническое обслуживание и ремонт подвижного состава;
- международная деятельность.

К основным мероприятиям по воздействию на риски, реализованным в 2019 году, относятся:

- анализ и оптимизация внутренних процессов, направленных на выявление основных проблемных мест, выработку и реализацию системных мероприятий по снижению их влияния и недопущению негативных

событий в будущих периодах (включая совершенствование внутренних нормативных документов Компании), в том числе с учетом передового опыта на рынке;

- автоматизация и цифровизация, в том числе позволяющая повысить достоверность и оперативность данных, снизить человеческий фактор и ручной

труд, повысить скорость принятия управленческих решений;

- законодательные инициативы, направленные на повышение прозрачности деятельности Компании, в том числе посредством использования инструмента «регуляторной гильотины»;
- обучение и повышение уровня компетенций работников Компании.

Динамика изменения структуры рисков холдинга «РЖД» на 2020 год по сравнению с 2019 годом в разрезе направлений деятельности

Направление деятельности	2019			2020		
	Вероятность	Ущерб	Итоговая оценка	Вероятность	Ущерб	Итоговая оценка
Грузовые перевозки	Высокая	Средний	Высокая	Средний	Высокая	Средний
Организация движения	Высокая	Низкий	Средняя	Высокая	Средний	Высокая
Капитальное строительство, реконструкция и капитальный ремонт	Средняя	Средний	Средняя	Средняя	Средний	Средняя
Корпоративное управление подконтрольными обществами	Средняя	Средний	Средняя	Средняя	Низкий	Низкая
Взаимодействие со СМИ (связи с общественностью и бизнес-сообществом)	Низкая	Средний	Средняя	Низкая	Средний	Средняя
Корпоративное управление	Низкая	Средний	Средняя	Низкая	Средний	Средняя
Корпоративные программы и инициативы	Средняя	Низкий	Средняя	Низкая	Низкий	Низкая
Международная деятельность	Средняя	Низкий	Средняя	Средняя	Низкий	Средняя
Стратегическое планирование и целеполагание	Низкая	Средний	Средняя	Низкая	Средний	Средняя
Управление персоналом (персонал и социальное развитие)	Низкая	Средний	Средняя	Низкая	Средний	Средняя
Управление социальными объектами	Низкая	Средний	Средняя	Низкая	Средний	Средняя
Безопасность движения	Низкая	Низкий	Низкая	Низкая	Низкий	Низкая
Взаимодействие с государственными органами (органами власти)	Низкая	Низкий	Низкая	Низкая	Низкий	Низкая
Закупки	Низкая	Низкий	Низкая	Низкая	Низкий	Низкая
Информационные технологии и защита информации	Низкая	Низкий	Низкая	Низкая	Низкий	Низкая
Корпоративное управление и координация на полигоне железной дороги	Низкая	Низкий	Низкая	Низкая	Низкий	Низкая
Предоставление услуг локомотивной тяги	Низкая	Низкий	Низкая	Низкая	Низкий	Низкая

Направление деятельности	2019			2020		
	Вероятность	Ущерб	Итоговая оценка	Вероятность	Ущерб	Итоговая оценка
Прочие виды оказываемых услуг	Низкая	Низкий	Низкая	Низкая	Низкий	Низкая
Развитие инфраструктуры и подвижного состава	Низкая	Низкий	Низкая	Низкая	Низкий	Низкая
Эксплуатация, техническое обслуживание и ремонт подвижного состава (содержание и эксплуатация подвижного состава)	Низкая	Низкий	Низкая	Средняя	Низкий	Средняя
Пассажирские перевозки	Средняя	Низкий	Низкая	Средняя	Низкий	Низкая
Управление запасами / логистика	Средняя	Низкий	Низкая	Средняя	Низкий	Низкая
Бюджетирование	Низкая	Низкий	Низкая	Низкая	Низкий	Низкая
Корпоративная безопасность	Низкая	Низкий	Низкая	Низкая	Низкий	Низкая
Организация и проведение проверок, контрольная деятельность	Низкая	Низкий	Низкая	Низкая	Низкий	Низкая
Правовое обеспечение и комплаенс (за исключением коррупционных рисков)	Низкая	Низкий	Низкая	Низкая	Низкий	Низкая
Управление имуществом	Низкая	Низкий	Низкая	Низкая	Низкий	Низкая
Управление нематериальными активами	Низкая	Низкий	Низкая	Низкая	Низкий	Низкая
Экономика и финансы	Низкая	Низкий	Низкая	Низкая	Низкий	Низкая
Эксплуатация, техническое обслуживание и ремонт объектов инфраструктуры (содержание и ремонт инфраструктуры)	Низкая	Низкий	Низкая	Низкая	Низкий	Низкая
Правовое обеспечение и комплаенс	Низкая	Низкий	Низкая	Низкая	Низкий	Низкая
Предоставление услуг инфраструктуры	Низкая	Низкий	Низкая	Низкая	Низкий	Низкая
Формирование отчетности	Низкая	Низкий	Низкая	Низкая	Низкий	Низкая

Годовой отчёт ОАО «РЖД»

РИСКИ, ТРЕБУЮЩИЕ ОСОБОГО ВНИМАНИЯ

В ОАО «РЖД» особое внимание уделяется отдельным видам рисков.

Противодействие коррупции

Уполномоченным подразделением по противодействию коррупции является Центр по организации противодействия коррупции.

В Компании закреплён единый принцип организации антикоррупционной работы не только на центральном, но и на региональном и линейном уровнях корпоративного управления.

Кибербезопасность

В результате реализации угроз безопасности информации возможно нарушение или остановка предоставляемых ИТ-сервисов, технологических и производственных процессов Компании, а также утечка информации ограниченного доступа. В соответствии с Концепцией обеспечения кибербезопасности ОАО «РЖД» цели в области информационной безопасности достигаются за счёт реализации на постоянной основе следующих мероприятий:

- классификации, категорирования (в части объектов критической информационной инфраструктуры) систем ОАО «РЖД»;
- формирования модели угроз безопасности информации;
- рациональной организации элементов информационной инфраструктуры ОАО «РЖД» с учётом необходимости обеспечения безопасности информации;
- формирования требований по защите информации (на основе классификационных признаков информационных активов, угроз безопасности информации, требований действующего законодательства Российской Федерации в области защиты информации);
- проектирования и внедрения в информационную инфраструктуру ОАО «РЖД» систем защиты информации;

- оценки соответствия систем по требованиям безопасности информации;
- подготовки персонала по вопросам защиты информации;
- обеспечения защиты информации в ходе эксплуатации информационных систем;
- реализации документооборота с учётом требований по защите информации;
- выявления и обработки инцидентов информационной безопасности;
- совершенствования нормативно-методической базы в области защиты информации;
- проведения служебных расследований по нарушениям требований защиты информации.

В 2019 году были организованы и выполнены работы по внедрению и сопровождению автоматизированной системы управления событиями информационной безопасности, централизованного узла доступа к информационным системам, системы мониторинга и контроля каналов передачи информации, программно-аппаратного комплекса контроля доступа привилегированных пользователей, системы оценки защищённости автоматизированных информационных и телекоммуникационных систем ОАО «РЖД», системы обнаружения и предупреждения компьютерных атак на информационную инфраструктуру (ПО СОПКА).

Проведён контроль состояния защищённости веб-портала ОАО «РЖД», информационной инфраструктуры ОАО «РЖД» при подключении внешних пользователей, узлов выхода в интернет, Единого клиентского мобильного приложения. На 2020 год запланировано дальнейшее развитие систем управления и мониторинга информационной безопасности, а также нормативно-методической базы ОАО «РЖД» в области защиты информации.

Риски, связанные с изменением климата

Большое внимание в ОАО «РЖД» уделяется рискам, связанным с изменением климата. Компания анализирует изменения климата и учитывает их при планировании своей деятельности. Основное следствие, которое потенциально может

повлиять на работу Компании, – рост числа опасных погодных явлений. Работа железных дорог может быть осложнена возрастанием количества осадков, особенно жидких и смешанных, ростом количества опасных явлений, таких как туман, сильные ливни и т. д. Поэтому в комплекс мероприятий при эксплуатации инфраструктуры входят укрепительные сооружения (плитные противоразмывные покрытия, отсыпки горной массы, анкерные крепления скальных пород) и сооружения для защиты земляного полотна от опасных природных явлений (противооселевые, противооползневые, противолавинные, противообваловые комплексы сооружений).

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ

Компания уделяет особое внимание управлению финансовыми рисками, включая страхование имущественного комплекса и ответственности. С 2010 года в ОАО «РЖД» реализуется и ежегодно совершенствуется гибкая и эффективная система управления финансовыми рисками.

В 2019 году в число основных задач в области развития системы управления финансовыми рисками входили ее адаптация под возможные неблагоприятные геополитические и макроэкономические факторы, а также продолжение работы по распространению единых принципов по управлению финансовыми рисками в холдинге «РЖД».

Основной нормативный документ системы управления финансовыми рисками – Политика управления финансовыми рисками ОАО «РЖД». Центром принятия решений по управлению финансовыми рисками является Комиссия по управлению финансовыми рисками (КУФР) – коллегиальный орган под руководством первого заместителя генерального директора ОАО «РЖД». Практика управления финансовыми рисками продемонстрировала эффективность КУФР в качестве центра принятия

Риски устойчивого развития выделены отдельно как риски, требующие особого внимания.

Годовой отчёт ОАО «РЖД»

Перечень рисков изменения ключевых допущений и их влияние на основные показатели деятельности ОАО «РЖД» на 2020 год

Риск	Показатель	Единица измерения	Базовое значение 2020 года		Отклонение показателей от базовых значений				
1. Снижение среднего темпа роста грузооборота	Средний темп роста грузооборота	%	3,9	-0,5	-1	-1,5	-2	-5	-10
	Грузооборот	млрд ткм	3 458	-17	-33	-50	-67	-166	-333
	Доходы от перевозок	млрд руб.	1 778	-8	-16	-24	-31	-78	-157
	Расходы по перевозкам	млрд руб.	1 606	-2	-5	-7	-9	-24	-47
	EBITDA	млрд руб.	484	-5	-11	-16	-22	-55	-110
	Чистая прибыль	млрд руб.	51	-4	-8	-12	-15	-38	-77
	Чистый долг на 31.12.2020	млрд руб.	1 735	-21	-42	-62	-83	-208	-416
2. Снижение темпа роста средней доходной ставки	Инвестиционная программа	млрд руб.	820	-35	-70	-105	-140	-350	-700
	Темп роста средней доходной ставки	%	3,4	-0,5	-1	-1,5	-2		
	Доходы от перевозок	млрд руб.	1 778	-8	-16	-24	-32		
	EBITDA	млрд руб.	484	-8	-16	-24	-32		
	Чистая прибыль	млрд руб.	51	-6	-11	-17	-22		
	Чистый долг на 31.12.2020	млрд руб.	1 735	-30	-60	-90	-120		
	Инвестиционная программа	млрд руб.	820	-50	-100	-149	-199		
3. Увеличение среднего темпа роста цен на нефтепродукты	Средний темп роста цен на нефтепродукты	%	4	+0,5	+1	+1,5	+2		
	Затраты на нефтепродукты	млрд руб.	129	0,6	1,2	1,9	2,5		
	EBITDA	млрд руб.	484	-0,6	-1,2	-1,9	-2,5		
	Чистая прибыль	млрд руб.	51	-0,4	-0,9	-1,3	-1,7		
	Чистый долг на 31.12.2020	млрд руб.	1 735	-2	-5	-7	-9		
	Инвестиционная программа	млрд руб.	820	-3	-6	-9	-12		
4. Увеличение среднего темпа роста цен на электроэнергию	Средний темп роста цен на электроэнергию	%	5,4	+0,5	+1	+1,5	+2		
	Затраты на электроэнергию	млрд руб.	193	0,9	1,8	2,8	3,7		
	EBITDA	млрд руб.	484	-0,9	-1,8	-2,8	-3,7		
	Чистая прибыль	млрд руб.	51	-0,6	-1,3	-1,9	-2,6		
	Чистый долг на 31.12.2020	млрд руб.	1 735	-3	-7	-10	-14		
	Инвестиционная программа	млрд руб.	820	-6	-11	-17	-23		
5. Рост стоимости долга	Средневзвешенная процентная ставка	%	7,7	+0,5	+1	+1,5	+2		
	Расходы на проценты (без капитализации)	млрд руб.	-98	-6	-12	-19	-25		
	Капитализируемые проценты	млрд руб.	-25	-2	-3	-5	-6		
	Чистая прибыль	млрд руб.	51	-5	-9	-14	-19		
	Инвестиционная программа	млрд руб.	820	-5	-10	-15	-21		
6. Снижение курса рубля к основным мировым валютам	Курс рубля к основным валютам	%	-	-5	-10	-15	-20		
	Курсовые разницы в прибыли	млрд руб.	-1	-7	-14	-22	-29		
	Курсовые разницы в добавочном капитале	млрд руб.	-14	-24	-49	-73	-97		
	Чистая прибыль	млрд руб.	51	-1	-2	-3	-4		
	Инвестиционная программа	млрд руб.	820	-36	-72	-107	-143		

Анализ чувствительности!

Результаты в номинации Лучший годовой отчёт компании с капитализацией более 200 млрд руб.

ЛУЧШИЙ ГОДОВОЙ
ОТЧЕТ КОМПАНИИ С
КАПИТАЛИЗАЦИЕЙ
БОЛЕЕ 200 МЛРД.
РУБЛЕЙ



ПАО "ИНТЕР ПАО ЕЭС"



POLYMETAL INTERNATIONAL PLC



ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

Годовой отчёт ПАО «Интер РАО ЕЭС»

Роль совета директоров и система мотивации контроля рисков

Охват

Принятие решения о масштабе внедрения СУРиБК в подконтрольных лицах осуществляется с учётом вклада дочерних обществ в достижение общегрупповых показателей. Внедрение процедур управления рисками и внутреннего контроля осуществляется с учётом их экономической эффективности (соотношение результата внедрения и величины затрат ресурсов (финансовых, управленческих, трудовых)). В настоящее время периметр распространения СУРиБК охватывает 26 компаний Группы, на которые приходится 96 % от выручки Группы по МСФО.

Обучение управлению рисками

Обучению в области управления рисками в Группе придаётся большое значение.

В 2019 г. в Корпоративном энергетическом университете прошли обучение более 100 представителей Группы, занятых в сфере стратегического и бизнес-планирования, а также управления проектами. Обучение по программе «Управление рисками организации в энергетике» проводилось в четыре потока по одной неделе каждый и включало количественную оценку рисков, специфику управления рисками в энергетике, основы проектных рисков и методы внутреннего контроля. По итогам экзаменов слушателям программы были выданы свидетельства государственного образца в области управления рисками и внутреннего контроля.

Роль Совета директоров

Совет директоров определяет принципы и подходы к организации СУРиБК и утверждает политику в области управления рисками и внутреннего контроля; осуществляет утверждение величины риск-аппетита на плановый период, карт критических рисков и планов мероприятий по управлению критическими рисками, а также рассмотрение на ежегодной основе отчётов о функционировании СУРиБК и отчётов об оценке эффективности СУРиБК.

Система мотивации выявления и контроля рисков [GRI 102–30]

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 Генерального директора и членов Правления Общества (см. раздел «Система ключевых показателей эффективности» настоящего Отчёта). В рамках целевых ориентиров СУРиБК 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 СУРиБК с системой мотивации менеджмента и позволяет эффективно управлять компаниями Группы с учётом присущих им рисков.

Стратегический
уровень

Операционный
уровень



Годовой отчёт ПАО «Интер РАО ЕЭС»

Риск аппетит, утверждённый советом директоров

Риск-аппетит

Риск-аппетитом являются правила, которые не должны нарушаться для обеспечения разумной уверенности в достижении стратегических целей Группы. Риск-аппетит выражает единое мнение руководства Группы о том, что допустимо, приемлемо или неприемлемо для достижения целей бизнеса.

Риск-аппетит Группы (утверждён Советом директоров в декабре 2019 г.):

- 1 Недопустимо нарушение критериев аварийности оборудования по причинам невыполнения программы ремонтов и инвестиционной программы.
- 2 На генерирующих объектах недопустимо возобновлять эксплуатацию энергоблока (энергоустановки) после его ремонта, если по его итогам не получена оценка качества ремонта «соответствует требованиям ремонтной документации» или «соответствует требованиям ремонтной документации с ограничениями»¹.
- 3 В бытовых активах Группы «Интер РАО»² недопустимо снижение количества точек поставки электроэнергии по итогам года³.
- 4 Недопустима реализация Группой «Интер РАО» проектов на территории стран с повышенным риском (санкционных стран) без предварительного решения органов управления Группой.
- 5 Группа «Интер РАО» осуществляет финансирование НИОКР в размере не менее 0,1 % по отношению к выручке российских генерирующих активов.
- 6 Группа «Интер РАО» не приемлет использование нематериальных активов (в части собственных разработок) без оформленных надлежащим образом прав РИД при осуществлении взаимодействия (заключение договоров, сделок и т.п.) с третьими лицами, не входящими в Группу «Интер РАО».
- 7 Недопустимо отсутствие кандидатов из кадрового резерва на замещение вакантных должностей руководителей Группы⁴.
- 8 Группа «Интер РАО» не осуществляет дополнительных заимствований при превышении показателя Долг/EBITDA выше 3,0⁵.
- 9 Недопустимо невыполнение критериев реализации корпоративного плана импортозамещения.
- 10 Группа «Интер РАО» ежегодно обеспечивает финансирование мероприятий по улучшению условий охраны труда в размере не менее 0,2 % от суммы затрат на производство продукции (работ, услуг).
- 11 Группа «Интер РАО» ежегодно обеспечивает уверенность в отношении углеродной отчётности (проводит верификацию) прямых выбросов парниковых газов, в том числе CO₂.
- 12 Группа «Интер РАО» не приемлет ни одного случая коррупционных⁶ и иных умышленных виновных действий, нарушающих законодательство⁷.

¹ Для оборудования, подлежащего замене или выводу из эксплуатации в течение ближайших 5 лет от рассматриваемого периода.

² Сбытовые активы сегмента «Сбыт в РФ».

³ За исключением банкротства потребителей или прекращения экономической деятельности.

⁴ Для руководителей верхних уровней.

⁵ Не относится к активам Группы, которые планируются к продаже.

⁶ Проявление случая фиксируется при вынесении обвинительного приговора суда в отношении работников Группы «Интер РАО» или бывших работников (если правонарушение совершено во время работы в Группе «Интер РАО») за совершение преступлений мошеннической и/или коррупционной направленности, связанных с выполнением ими должностных обязанностей, в случае если при расследовании данных уголовных дел компания Группы «Интер РАО» – работодатель обвиняемых не оказывает необходимого содействия правоохранительным органам.

⁷ Проявление случая фиксируется вступившим в силу решением суда или постановлением антимонопольного органа о привлечении к административной ответственности.

Годовой отчёт ПАО «Интер РАО ЕЭС»

Стратегические риски и стратегические цели, на которые они влияют

Стратегические риски [GRI 102–15]

В 2019 г. подготовлен перечень стратегических рисков с горизонтом реализации равным разрабатываемой новой стратегии Группы. В декабре 2019 г. перечень стратегических рисков рассмотрен на очном заседании Совета директоров. Состав рисков принят к сведению. Мероприятия по управлению стратегическими рисками будут входить в состав новой Стратегии Группы.

Стратегические риски	Области стратегических целей		
	Стратегические интересы РФ	Акции/стоимость	Положение на рынке РФ
Усиление геополитических разногласий между РФ и странами Запада, санкционное давление	+	+	+
Изменение правил регулирования рынков электроэнергии и мощности, тепловой энергии		+	+
Ужесточение экологических и климатических норм	+	+	+
Снижение спроса на электрическую и тепловую энергию		+	+
Запуск общих энергорынков (в том числе электроэнергии и газа) стран – участниц ЕАЭС и союзного государства Республики Беларусь и РФ	+	+	+
Усиление конкуренции РРЭ со стороны поставщиков цифровых услуг		+	+
Снижение надёжности энергоснабжения и повышение вероятности аварийных ситуаций в связи с превышением темпов старения основных фондов над темпами их обновления	+	+	+
Рост количества и масштабов последствий от нарушений информационной безопасности	+	+	+
Рост стоимости энергоресурсов опережающими темпами		+	+
Рост неподконтрольной просроченной задолженности		+	+
Недостаток квалифицированных кадров	+	+	+
Неисполнение условий реализации программы модернизации мощности (КОММод)	+	+	+

Годовой отчёт ПАО «Интер РАО ЕЭС»

Конкретные критические риски с оценкой и динамикой

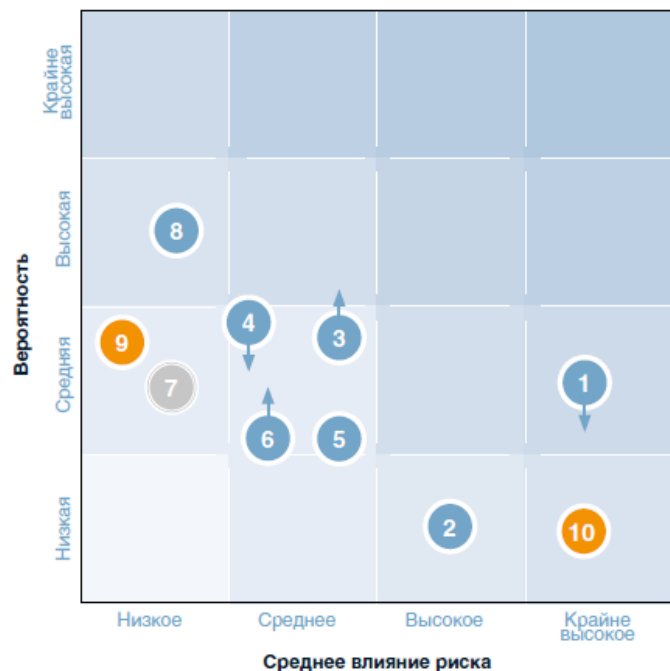
Анализ критических рисков.

Риски и возможности [GRI 102–15]

Карта критических рисков «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.

Карта критических рисков по влиянию на EBITDA, ОДП



Критические риски (влияние на EBITDA, ОДП)

1. Принятие регулятором неблагоприятных ТБР (в части реализации э/э) и недополучение утвержденной НВВ по факту
2. Изменение объемов реализации э/э (зарубежные активы)
3. Рост просроченной дебиторской задолженности на ОРЭМ
4. Рост просроченной дебиторской задолженности на РРЭ
5. Изменение цены на электроэнергию в РСВ
6. Изменение объемов реализации э/э и мощности (полезный отпуск)
7. Принятие регулятором неблагоприятных ТБР (т/э)
8. Снижение готовности оборудования к работе (аварии в электроэнергетике)

Новые риски

9. Изменение курсов иностранных валют
10. Изменение правил ОРЭМ и (или) введение ограничительных мер со стороны государства

- Риски, влияющие на целевые показатели EBITDA, ОДП
- Риски, исключенные из перечня критических в 2019 г.
- Риски, включенные в перечень критических в 2019 г.
- ↑↓ Уменьшение/увеличение оценки риска по итогам 2019 г.

Годовой отчёт ПАО «Интер РАО ЕЭС»

Реализовавшиеся риски, реализовавшиеся возможности

Реализовавшиеся в 2019 г. риски

Наименование рисков	Комментарий
Проявление мошеннических и (или) коррупционных действий	По ранее инициированным компаниями Группы уголовным делам в отношении бывших работников «Интер РАО» вынесено два обвинительных приговора суда в связи с совершением преступлений мошеннической и коррупционной направленности.
Риск нарушения антимонопольного законодательства	В 2019 г. Группа «Интер РАО» оплатила штрафы в УФАС по г. Москве по различным нарушениям на общую сумму около 15 млн руб.
Изменение курсов иностранных валют	Влияние риска на показатели бизнес-плана Группы обусловлено отклонением фактически сложившихся курсов иностранных валют, в которых номинированы доходы и расходы Группы, от прогнозных курсов, принятых при формировании бизнес-плана Группы.

Реализовавшиеся в 2019 г. возможности

Наименование рисков	Комментарий
Изменение цены на электроэнергию в РСВ	Увеличение цен на РСВ в 2019 г. оказало положительное влияние на показатели бизнес-плана Группы.
Риски, не входившие в перечень критических на 2019 г., реализация возможностей которых привела к росту EBITDA или ОДП в 2019 г.	
Ценовой риск (Внешнеэкономическая деятельность)	Положительное влияние риска на показатели бизнес-плана Группы обусловлено благоприятной ценовой конъюнктурой на бирже Nord Pool Spot.

Годовой отчёт ПАО «Интер РАО ЕЭС»

Риски, связанные с изменением климата



РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА

Риски, связанные с изменением климата, являются одним из приоритетных вопросов при формировании планов и стратегии развития Группы «Интер РАО».

Изменение климата в первую очередь может оказывать влияние на объёмы производства и отпуска тепловой и электрической энергии.

Влияние изменения климата на производственные показатели

При повышении среднегодовой температуры воздуха в регионах расположения электростанций сократится период отопительного сезона, что повлечёт за собой уменьшение отпуска тепловой энергии и снижение выручки теплосбытовых компаний по сравнению с предыдущими периодами. В то же время высокие температуры летнего периода приведут к росту спроса на электрическую энергию и повышению показателей выручки генерирующих компаний Группы.

Точное прогнозирование воздействия изменения климата на производственные показатели не представляется возможным. При этом плавное повышение среднегодовой температуры наиболее вероятно приведёт к перераспределению выработки электроэнергии в течение года за счёт увеличения потребности в охлаждении в теплое время года и снижения потребности в тепловой энергии в зимнее время года. С учётом того факта, что активы Группы представлены как тепло-, так и электрогенерирующими активами, в рассматриваемой ситуации существенных рисков не предусматривается (по экспертным оценкам).

Нормативное регулирование

В настоящий момент в России и мире наметилась тенденция к ужесточению законодательства, регулирующего выбросы парниковых газов, которое идет параллельно с развитием использования ВИЭ, что может повлечь финансовые риски для компаний Группы.

Группа «Интер РАО» проактивно реагирует на риски, связанные с регулированием выбросов парниковых газов на территории Российской Федерации и за её пределами, в том числе путём:

- проведения мероприятий по инвентаризации и сокращению выбросов парниковых газов в соответствии с утверждёнными международными стандартами в области глобальной корпоративной углеродной отчётности;
- добровольного раскрытия информации о выбросах парниковых газов компаниями Группы;
- заявления о необходимости верификации углеродной отчётности в риск-аппетите Группы;
- мониторинга международных и российских инициатив, а также изменений законодательства в области климатического регулирования;
- оценки потенциала сокращения выбросов парниковых газов;
- повышения энергоэффективности и технологического обновления оборудования (в том числе в рамках проектов КОММод, КОМ НГО и др.) в целях обеспечения существенной экономии энергоресурсов и, как следствие, снижения выбросов парниковых газов.

Годовой отчёт ПАО «Интер РАО ЕЭС»

Риски здоровья и безопасности работников



РИСКИ В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ЗДОРОВЬЯ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ РАБОТНИКОВ

Один из ключевых принципов корпоративной политики Компании заключается в том, что её главным активом являются сотрудники. В связи с этим компании Группы придают большое значение вопросам охраны труда, обеспечению максимальной защищённости и безопасности своих сотрудников, занятых на производстве. В Группе действуют Комитеты по охране труда, задача которых – совершенствование методов безопасной организации работ и проверка состояния рабочих мест.

Риск наступления негативных последствий от происшествий вследствие нарушения требований охраны труда, промышленной, пожарной, экологической безопасности при производственной деятельности входит в перечень критических рисков Группы «Интер РАО». Критическим рискам уделяется особое внимание, мониторинг и отчёт об эффективности управления критическими рисками осуществляется ежеквартально на постоянной основе.

Риски в области охраны здоровья и обеспечения безопасности работников учитываются также и при формировании стратегии Группы. Стратегическим приоритетом Группы в сфере производственной безопасности и охраны труда (ПБиОТ) является постоянное усовершенствование процессов, обеспечивающих безопасное выполнение работ, неразрывно связанное с адаптацией лучших мировых практик в сфере производственной безопасности. Также стоит отметить, что риск-аппетит Группы определяет минимальный порог финансирования мероприятий по улучшению условий и охраны труда.

Приоритетным направлением в области охраны труда и промышленной безопасности является постоянное снижение уровня производственного травматизма и аварийности.

Годовой отчёт ПАО «Интер РАО ЕЭС»

Риски доступности и чистоты энергии



РИСКИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДОСТУПНОСТИ И ЧИСТОТЫ ЭНЕРГИИ

Группа «Интер РАО» стремится к бесперебойному снабжению всех потребителей недорогостоящей, надёжной и чистой электрической и тепловой энергией.

К рискам, влияющим на достижение цели обеспечения доступной и чистой энергией, Группа «Интер РАО» относит:

- изменение объёмов реализации э/э и мощности (полезный отпуск);
- снижение готовности оборудования к работе (аварии в электроэнергетике);
- наступление негативных последствий от происшествий вследствие нарушения требований охраны труда, промышленной, пожарной, экологической безопасности при производственной деятельности;
- недостижение показателей успешности проектов (в том числе сроков строительства и ввода новых мощностей).

Основные меры, реализуемые Группой в области управления рисками доступности и чистоты энергии:

- поддержка и реализация мероприятий по повышению надёжности электро- и теплоснабжения потребителей и предотвращению роста дефицита тепловой и электрической энергии;
- реализация комплексных мер по энергосбережению и повышению энергоэффективности предприятий, бюджетных учреждений и объектов жилищно-коммунального хозяйства, в том числе путём участия в рабочих группах при органах региональной власти по энергетике

и инженерному обеспечению, по повышению доступности энергетической инфраструктуры регионов путём организации и проведения практических занятий по основам энергосбережения для учащихся школ и вузов, работников предприятий;

- взаимодействие с региональными органами власти и органами местного самоуправления по вопросам решения экологических проблем и создания условий для улучшения качества жизни населения, в том числе участие в работе региональных координационных советов по охране окружающей среды и рациональному природопользованию.

Сведения о возможных обстоятельствах, объективно препятствующих деятельности

В процессе своей деятельности «Интер РАО» сталкивается с рядом обстоятельств, объективно имеющих возможность препятствовать деятельности Группы (в том числе сейсмоопасная территория, зона сезонного наводнения, террористические акты и другие обстоятельства). В рамках корпоративного риск-менеджмента Группа уделяет самое пристальное внимание вопросам мониторинга влияния этих факторов на результаты деятельности на территории Российской Федерации и в регионах присутствия активов Группы. Большинство из данных факторов руководство Группы не может контролировать (в том числе стихийные бедствия, террористические акты и прочие обстоятельства непреодолимой силы) и, в случае повышения вероятности реализации данных факторов, предпримет все возможные меры по ограничению их негативного влияния и предупреждению возможных потерь.