

Утвержден решением  
Совета директоров ПАО «Сегежа  
Групп»  
«09» апреля 2021 Протокол № 10/21

**ПОЛИТИКА  
РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
ГРУППЫ КОМПАНИЙ «СЕГЕЖА»**

г. Москва  
2021 г.

---

## Содержание

1. Область применения .....	3
2. Ответственность за применение .....	3
3. Цели документа .....	3
4. Нормативные ссылки.....	4
5. Термины, определения и сокращения.....	4
6. Основные положения .....	7
7. Компоненты риск-ориентированного менеджмента.....	8
8. Роли, права и обязанности в рамках риск-ориентированного менеджмента.....	10
9. Принципы приоритизации и ранжирования рисков.....	12
10. Заключительные положения .....	13
Приложение 1. Шкала критериев для ранжирования рисков в ГК «Сегежа». ....	14

## **1. Область применения**

1.1 Настоящая Политика является внутренним документом ПАО «Сегежа Групп» (далее – Общество) и определяет основные направления и порядок интеграции элементов риск-менеджмента в деятельность по достижению операционных и стратегических целей Общества и организаций Группы компаний «Сегежа»<sup>1</sup> (далее также – «ГК «Сегежа», «Группа»), а также устанавливает требования к принципам организации бизнес-процессов для обеспечения скоординированных действий для управления организацией с учетом риска (риск-ориентированный менеджмент).

1.2 Настоящая Политика разработана с учётом требований российского законодательства, международного стандарта ISO 31000, российского стандарта ГОСТ Р ИСО 31000 и учитывает лучшие международные практики, а также специфику бизнеса Группы компаний «Сегежа».

## **2. Ответственность за применение**

2.1 Настоящую Политику обязаны знать и использовать в работе следующие должностные лица:

- Президент;
- Вице-президенты управлений;
- Вице-президенты дивизионов;
- Руководители прямого подчинения Президенту;
- Руководители дочерних организаций (далее – ДО);
- Руководителя структурных подразделений (далее – СП);
- Работники и линейные менеджеры ДО и СП.

2.2 Ответственность за разработку, пересмотр и изменение настоящей Политики несёт Директор по рискам.

2.3 Положения настоящей Политики носят обязательный характер для применения в Обществе и организациях Группы компаний «Сегежа».

2.4 Элементы бизнес-процессов и процедуры по менеджменту рисков, предусматриваемые и выполняемые в соответствии с настоящей Политикой, утверждаются в рамках соответствующей регламентации бизнес-процессов и в нормативных документах в соответствии с П 006.

2.5 Руководители предприятий и структурных подразделений (ответственные должностные лица и участники бизнес-процессов по принадлежности функций) во всех компаниях и организациях ГК «Сегежа» несут персональную ответственность за соблюдение требований настоящей Политики, а также за действия подчиненных им сотрудников в части соблюдения требований, установленных настоящей Политикой.

## **3. Цели документа**

3.1 Настоящая Политика направлена на достижение следующих целей:

- Закрепление приверженности управлению с учетом риска (риск-ориентированному менеджменту организации) на уровне высшего руководства ГК «Сегежа»;
- Закрепление политики применения риск-ориентированного менеджмента для создания и защиты стоимости ГК «Сегежа»;
- Закрепление основных положений (принципов) риск-ориентированного менеджмента;
- Определение подходов, методов, механизмов и порядка интеграции элементов

---

<sup>1</sup> Юридические лица, финансовая отчетность которых консолидируется с финансовой отчетностью Общества по МСФО, а также юридические лица, в которых Общество прямо или косвенно владеет более 50% уставного капитала.

- риск-менеджмента в бизнес-процессы и процессы управления;
- Определение ролей для реализации принципов координации, интеграции, взаимодействия и распределения ответственности в рамках риск-ориентированного менеджмента ГК «Сегежа».

#### 4. Нормативные ссылки

4.1 Настоящая Политика разработана в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, с учетом международной практики корпоративного управления и рекомендаций следующих документов:

- ISO 31000:2018 Международный стандарт. Управление рисками. Руководство;
- ГОСТ Р ИСО 31000-2019 Менеджмент риска. Принципы и руководство;
- ГОСТ Р 58771-2019 Менеджмент риска. Технологии оценки риска;
- ГОСТ Р 51897-2011 / Руководство ИСО 73:2009 Менеджмент риска. Термины и определения;
- ГОСТ Р 51901.7-2017 Менеджмент риска. Руководство по внедрению ИСО 31000;
- Документ (концепция) Комитета спонсорских организаций Комиссии Трэдваэ (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) COSO 2017 - Управление рисками организации. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности;
- Методические указания по подготовке Положения о системе управления рисками (одобрены поручением Правительства РФ от 24.06.2015 № ИШ-П13-4148);
- Рекомендации по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах (Приложение к письму Банка России от 01.10.2020 № ИН-06-28/143);
- П 006-2019 Положение. Система управления нормативной документацией ИСМ;
- ПТ 014-2016 Политика. Предупреждение и противодействие коррупции;
- П 039-2020 Положение. О Комитете по рискам ГК «Сегежа»;
- СТО 029-2016 Стандарт организации. Порядок страхования в ГК «Сегежа».

#### 5. Термины, определения и сокращения

5.1 В настоящей Политике использованы термины и определения в соответствии с П 006, П 039, а также дополнительно изложенные ниже:

термин / сокращение	определение термина / расшифровка сокращения
<b>Риск</b>	Влияние неопределенности на возможность достичь установленные цели. Цели организации могут иметь различные аспекты и могут применяться на различных уровнях. Влияние – это отклонение от того, что ожидается. Оно может быть положительным или отрицательным, таким образом, риск может нести и угрозы, и возможности. Риск определяется в терминах « <b>Источник риска</b> », потенциального « <b>События</b> », « <b>Последствий</b> » этих событий, и « <b>Вероятности</b> » события.
<b>Источник риска (также Фактор риска)</b>	Некие условия и/или явления, которые создают возможность для возникновения События. <b>Например</b> , несоблюдение требований противопожарной защиты могут привести к возникновению События – пожару. Другим Фактором риска для События пожар может являться

термин / сокращение	определение термина / расшифровка сокращения
	жаркая и сухая погода.
<b>Событие</b>	<p>Будущее явление, возникновение или изменение ряда обстоятельств, которое непосредственно повлечет за собой Последствия для организации и/или ее целей.</p> <p>Событие может произойти с определенной Вероятностью в результате нескольких - связанных или не связанных – причин (Источников риска), и может привести к Последствиям (одному или нескольким).</p>
<b>Вероятность (Возможность)</b>	Шанс того, что что-то может произойти, независимо от того, установлено ли это, измерено или определено, объективно или субъективно, качественно или количественно, и описывается ли с помощью общих понятий или математически (например, как вероятность или частота за данный период времени).
<b>Последствие (Воздействие)</b>	<p>Результат События, влияющий на цели организации.</p> <p>Последствие может быть определенным или неопределенным и иметь положительное или отрицательное влияние на цели.</p> <p>Последствия могут быть выражены качественно или количественно.</p> <p>Любые последствия могут обостряться в силу эффекта каскада и кумулятивных эффектов.</p>
<b>Дочерние организации (ДО)</b>	<p>Для целей настоящей Политики – предприятия, бизнес-подразделения, юридические лица, финансово-операционные итоги деятельности которых консолидируются в управленческую либо финансовую отчетность Общества.</p> <p>Работники и руководители ДО непосредственно выполняют бизнес-процессы и управляют связанными с ними рисками.</p> <p>В отношении ДО в рамках ГК «Сегежа» осуществляется операционное управление.</p>
<b>Структурные подразделения (СП)</b>	Структурные подразделения, преимущественно осуществляющие управленческие либо централизованные функции в рамках ГК «Сегежа» - такие, как поддержка и координация, определение методологии, осуществление контрольных функций и управление в рамках определенного функционального направления (включая, но не ограничиваясь: безопасность, комплаенс-контроль, внутренний контроль, экологическая безопасность, охрана труда и т.п.)
<b>Подразделение ERM</b>	<p>Структурное подразделение в составе ПАО «Сегежа Групп», реализующее функции в рамках Интегрированного Управления Рисками.</p> <p>ERM (Enterprise risk management – управление рисками предприятия) является общеупотребимым термином, для концепции Интегрированного Управления Рисками, предусматривающей в т.ч. координацию управления рисками на уровне компании, использование единой методологии в отношении анализа рисков и подготовку интегрированной корпоративной отчетности о рисках.</p> <p>Концепция ERM также может быть охарактеризована как основанный на учете рисков подход к управлению предприятием, интегрирующий планирование, управление операциями, внутренний контроль и интегрированную отчетность по рискам, а также организацию оценки</p>

термин / сокращение	определение термина / расшифровка сокращения
	эффективности управления рисками.
<b>Владелец Риска</b>	<p>Должностное лицо, менеджер среднего или высшего звена, ответственный за достижение цели(-ей), на которую(-ые) влияет Риск.</p> <p>Владелец риска должен обладать возможностями и ресурсами для того, чтобы принять в отношении Риска меры по контролю Риска.</p>
<b>Контроль Риска (митигация, воздействие на риск)</b>	<p>Действия, мероприятия или условия, призванные изменить обе или одну из характеристик Риска (его Воздействие и/или его Вероятность).</p> <p>Воздействие на риск включает выбор вариантов воздействия, планирование и выполнение мероприятий, мониторинг и оценка эффективности.</p> <p>Например, использование материалов с низкой горючестью или изолирование мест для курения должны привести к снижению Вероятности возгорания, а использование средств быстрого обнаружения и тушения пожара направлены на снижение его Последствий.</p>
<b>Оценка Риска</b>	<p>Полный процесс идентификации, анализа и оценивания риска.</p> <p>Оценка риска является частью процесса управления риском и проводится для того, чтобы подготовить информированное решение в отношении риска о мерах контроля риска и митигации с учетом затраты/эффект и на основании приоритетности Риска.</p>
<b>Остаточный Риск</b>	<p>Оценочная категория, отражающая ожидания по изменению параметров Вероятности или степени Воздействия конкретного Риска после Воздействия на Риск. Позволяет соотнести затраты на митигацию и ожидаемый эффект.</p>
<b>Приоритетность Риска (приоритизация и ранжирование рисков)</b>	<p>Процесс ранжирования и/или упорядочивания информации о рисках по уровням их приоритетности в соответствии с проведенной оценкой рисков.</p> <p>Приоритизация проводится в целях приоритетного подхода для распределения ресурсов на митигацию риска по степени их критичности для целей Группы.</p> <p>Ранжирование основано на приоритетности риска и определяет уровень принятия решений в управлении рисками.</p>
<b>Документирование Риска</b>	<p>Систематическое отражение в согласованных форматах основной информации о риске.</p> <p>Документирование риска осуществляется для многих целей, включая, но не ограничиваясь кросс-функциональный обмен информацией и координацию, а также для целей отчетности о рисках.</p> <p>Примерами документирования информации о риске являются: паспорт риска, реестр рисков, карта рисков проекта, риск-факторный анализ OIBDA, и т.п.</p> <p>ДО и СП ГК «Сегежа» стремятся документировать риски в рамках своих бизнес-процессов исходя из возможностей и принципа разумной достаточности.</p> <p>Конкретные формы документирования рисков предусматриваются в рамках регламентации</p>

термин / сокращение	определение термина / расшифровка сокращения
	соответствующих бизнес-процессов.
<b>Портфель рисков</b>	Агрегированная информация о распределении ключевых задокументированных рисков по компаниям ГК «Сегежа» (и/или дивизионам, бизнес-единицам, предприятиям, структурным подразделениям), бизнес-процессам, видам деятельности, уровням принятия решений и/или по иным критериям в зависимости от специфики деятельности, реализуемых корпоративных практик и бизнес-процессов по контролю рисков.
<b>Риск-направления</b>	Зона предметного и приоритетного внимания менеджмента, риск-проблематика или группа риск-факторов для выявления и адресного управления в целях достижения операционных или стратегических целей ГК «Сегежа». Например, в контексте бюджетного процесса может быть рекомендован перечень направлений по контролю и митигации рисков невыполнения целевого показателя OIBDA – риски снижения объемов, ценовые риски, логистические риски и т.п. Другим примером риск-направления (стратегическим) является угроза сырьевой безопасности ГК «Сегежа».
<b>Группа рисков (группирование рисков)</b>	Риски, объединенные по одинаковым или схожим признакам и/или характеристикам. Группирование рисков используется в ГК «Сегежа» для классификации, а также проведения анализа для целей документирования и/или раскрытия и/или отчетности по рискам. Например, финансовые риски, операционные риски, внешние риски, внутренние риски и т.п. Классификация рисков в Группе должна учитывать ИСМ.

## 6. Основные положения

6.1 Риск-ориентированное управление бизнесом ГК «Сегежа» направлено на обеспечение разумной гарантии достижения согласованных целей и поддержание уровня риска ГК «Сегежа» (вероятность реализации и степень потенциального влияния) в пределах, приемлемых для акционеров и менеджмента.

6.2 Управление рисками направлено на повышение эффективности деятельности компаний и структурных подразделений ГК «Сегежа» в результате интеграции управления рисками с процессами стратегического планирования, бизнес-планирования и принятия управленческих решений.

6.3 ГК «Сегежа» в рамках своей деловой активности стоит на принципах **умеренного аппетита к бизнес-рискам** и ответственного отношения к риску. ГК «Сегежа» стремится при принятии бизнес-решений проводить оценку и соотносить ожидаемую доходность с границей допустимого риска, принимаемого для получения этих доходов. При утверждении целевых показателей для Группы риск аппетит может быть утвержден в формате значений «допустимое», «целевое», «агрессивное» по отношению к плановым показателям.

В ГК «Сегежа» закреплен принцип неприятия коррупции в любых формах и проявлениях (принцип «нулевой толерантности»). Риск вовлечения ГК «Сегежа» в коррупционную деятельность (коррупционный риск) подлежит обязательному мониторингу и управлению вне зависимости от вероятности наступления рискового события и/или степени воздействия риска.

Работа по достижению целей устойчивого развития в ГК «Сегежа» неразрывно

связана с улучшениями в области охраны труда, профессионального здоровья, промышленной и пожарной безопасности, а также улучшениями в области охраны окружающей среды и минимизации общего воздействия Группы на природу. Группа допускает отказ от деловой активности в тех случаях, когда согласованная оценка риска будет свидетельствовать о потенциальном недопустимом негативном влиянии с учетом согласованных целей социальной ответственности Группы.

6.4 В целях развития риск-ориентированного управления бизнесом, риск-менеджмент в ГК «Сегежа» согласован с целями, стратегией, внутренними и внешними условиям (контекстом) бизнеса и корпоративной культурой Общества и ДО.

6.5 Руководство ГК «Сегежа» стремится, чтобы риск-менеджмент в Обществе и ДО являлся неотъемлемой частью стратегии, постановки целей и задач, корпоративного управления, лидерства, командной работы и ответственности, и не отделялся от них.

6.6 Управление рисками в ГК «Сегежа» осуществляется в каждой компании (ДО) и в каждой части ее структуры (СП).

6.7 Интеграция риск-менеджмента в управление Группы является динамичным процессом, который проходит итерации и сопровождает развитие и совершенствование корпоративного управления с учетом потребностей и возможностей ПО и СП в составе Группы.

6.8 Каждый работник ГК «Сегежа» несет ответственность за управление рисками в меру своих компетенций, знаний, служебных полномочий и располагаемых ресурсов. Информирование о риске (факторе риска) является первым шагом и неотъемлемой частью такого ответственного отношения каждого работника. Высший и линейный менеджмент обязаны развивать ответственное отношение к рискам среди работников.

6.9 В рамках и в целях построения интегрированной системы менеджмента (ИСМ) организации и структурные подразделения ГК «Сегежа» стремятся координировать свою деятельность в отношении рисков с учетом требований различных (нескольких) международных стандартов систем стандартизации ISO (International Standard Organization): оптимизировать ресурсы, интегрировать информационные потоки и форматы для контроля, учета и отчетности по рискам.

## **7. Компоненты риск-ориентированного менеджмента**

### **7.1 Ресурсы организации:**

- Работники и заинтересованные люди, располагающие компетенциями, навыками и знаниями, а также объединенные общими принципами и корпоративной культурой (риск-культурой) в отношении к рискам;
- Информационные системы и системы управления информацией, позволяющие собирать, накапливать, систематизировать и анализировать данные в целях выявления, анализа и оценки рисков;
- Финансовые и экономические ресурсы (CAPEX/OPEX), необходимые для реализации мероприятий в отношении рисков;
- Организационная инфраструктура – структурные подразделения, управленческие и бизнес-процессы, методы и инструменты организации работы, внутренней регламентации и распределения полномочий в рамках процессов, системы оценки эффективности работы, а также системы контроля и отчетности.

Менеджмент и руководство ГК «Сегежа» несут ответственность за достаточное и своевременное выделение ресурсов на менеджмент рисков с учетом приоритизации и руководствуясь принципами разумности и достаточности.

### **7.2 Компоненты процесса риск-менеджмента:**

- Оценка риска (полный процесс идентификации, анализа и оценивания риска, приоритизации рисков);
- Воздействие на риск (выбор и принятие решений касательно вариантов



воздействия, планирование и выполнение мероприятий, мониторинг и оценка эффективности мероприятий);

- Документирование информации о Риске;
- Кросс-функциональный обмен информацией и координация действий в отношении риска;
- Подготовка и предоставление корпоративной отчетности и раскрытие информации о рисках, культуре и практиках риск-ориентированного управления;
- Накопление знаний о рисках ГК «Сегежа», совершенствование практики управления рисками, формирование лучших практик и развитие риск-культуры.

Компоненты процесса, обеспечивающие Оценку риска и Воздействие на риск, встраиваются во все основные и вспомогательные бизнес-процессы СП и ДО, входящих в состав ГК «Сегежа».

Документирование информации о риске предпочтительно предусматривается в рамках основных и вспомогательных бизнес процессов в Группе, при этом осуществляется с учетом специфики конкретного бизнес-процесса, необходимости и целесообразности и наличия ресурсов (в том числе времени) для документирования.

Кросс-функциональный обмен информацией о рисках может носить формализованный или неформальный характер, при этом приоритетным является оперативное обеспечение процессов принятия решений наилучшей доступной информацией о рисках.

Координация процедур по подготовке и предоставлению интегрированной корпоративной отчетности и раскрытию информации о рисках ГК «Сегежа» (в рамках соответствия требованиям) осуществляется Подразделением ERM.

Интегрированная корпоративная отчетность о рисках в составе: Реестра рисков уровня контроля Совета Директоров и отчета о мероприятиях по развитию культуры и повышению эффективности управления рисками – выносится на рассмотрение Советом Директоров не реже двух раз в год в соответствии с утверждаемым на год планом работы Совета. Такие отчеты должны быть включены в план работы Совета Директоров по срокам не позднее 30 июня и 31 декабря каждого года.

#### 7.3 Компоненты методологии риск-менеджмента:

- Форматы учета (документирования) рисков;
- Форматы подготовки отчетности об управлении рисками;
- Методы количественной и качественной Оценки риска;
- Методы приоритизации и ранжирования рисков;
- Методы и форматы выбора мероприятий по воздействию на риск и процедур контроля над мероприятиями.

Менеджмент и Владельцы рисков с участием Подразделения ERM, руководствуясь принципами ИСМ, стремятся взаимно конвергировать методологические требования в части риск-менеджмента для оптимизации ресурсов и координации процессов управления (идентификация, классификация, оценка, приоритизация, определение критериев существенности и эскалации / де-эскалации рисков между уровнями управления, выполнение процедур по митигации и контролю, формирование отчетности) в рамках функциональных, основных и вспомогательных бизнес-процессов СП и ДО ГК «Сегежа», а также процедур корпоративного управления.

#### 7.4 Участники риск-ориентированного менеджмента:

- Совет Директоров Общества и Комитет по аудиту при Совете Директоров Общества;
- Исполнительные органы Общества, дочерних организаций в составе ГК «Сегежа»;
- Руководители и работники бизнес-подразделений и структурных подразделений, непосредственно выполняющие бизнес-процессы, поддерживающие процессы, контрольные процедуры в Обществе, на

- предприятия и в компаниях в составе ГК «Сегежа»;
- Работники осуществляющие внутренний аудит эффективности управления рисками, культуры и практик риск-ориентированного управления.

## **8. Роли, права и обязанности в рамках риск-ориентированного менеджмента**

8.1 Совет директоров (и комитеты Совета директоров) Общества устанавливает требования к управлению бизнесом организации с учетом риска (риск-ориентированный менеджмент) для обеспечения разумной гарантии достижения согласованных целей ГК «Сегежа», повышения эффективности деятельности Группы, поддержания уровня риска в пределах, приемлемых для акционеров и менеджмента:

- Определяет принципы и подходы к организации в ГК «Сегежа» управления с учетом риска - утверждает настоящую Политику Риск-ориентированный менеджмент Группы компаний «Сегежа»;
- Не реже двух раз в год рассматривает отчетность о рисках уровня контроля Совета директоров, информацию о функционировании систем по управлению рисками, о культуре и эффективности деятельности Общества по достижению целей организации с учетом риск-ориентированного управления (интегрированную корпоративную отчетность о рисках);
- Рассматривает и одобряет стратегию и бюджет Группы с учетом рисков Группы;
- Рассматривает результаты оценки эффективности управления рисками (в том числе, со стороны службы внутреннего аудита).

8.2 Высшее руководство (Президент, Вице-президенты управлений; Вице-президенты дивизионов; Руководители прямого подчинения Президенту) обеспечивают интеграцию риск-менеджмента во все подконтрольные им виды деятельности по достижению целей Группы и демонстрируют лидерство и ответственность по управлению рисками:

- выделяют необходимые ресурсы и устанавливают полномочия, ответственность и подотчетность на соответствующих уровнях организации (п.7.1. настоящей Политики);
- внедряют в подконтрольные и подотчетные им бизнес-процессы необходимые компоненты процесса риск-менеджмента (п.7.2. настоящей Политики);
- при регламентации работы в рамках своей зоны ответственности – обеспечивают наличие разделов, процедур и мероприятий, содержащих план и/или порядок действий в части менеджмента рисков;
- обеспечивают кросс-функциональное взаимодействие и обмен наилучшей доступной информацией о рисках Группы для принятия информированных решений относительно целей ГК «Сегежа» с учетом взаимозависимостей и взаимосвязи рисков.

Высшее руководство Группы декларирует приверженность и всемерно развивает методы управления организацией с учетом риска развивают риск-культуру в ГК «Сегежа».

8.3 Работники ГК «Сегежа» являются носителями корпоративной риск-культуры. Работники всех СП и ДО, входящих в состав Группы:

- осознанно относятся к рискам, с которыми они сталкиваются в своей работе;
- информируют вышестоящее руководство или компетентные службы и СП о рисках и угрозах, с которыми они сталкиваются в своей работе;
- ответственно относятся к собственной производственной безопасности и безопасности работающих с ними людей, принимают все доступные меры к снижению рисков охраны труда;
- уважают и руководствуются в своей работе целями создания и защиты стоимости ГК «Сегежа»;

- проявляют нулевую толерантность к рискам коррупции.

8.4 Комитет по рискам ГК «Сегежа» является постоянным оперативным кросс-функциональным коллегиальным консультативно-совещательным органом, который является рабочей площадкой для взаимодействия СП и ДО по вопросам коммуникации о рисках, их оценке и координации действий по контролю рисков.

Статус, порядок формирования персонального состава, компетенцию и функции Комитета по рискам, а также порядок организации работы и принятия решений, необходимых для организации риск-ориентированного управления в ГК «Сегежа» определяется с учетом организационной структуры ГК «Сегежа» и реализуемых корпоративных практик и бизнес-процессов.

С учетом специфики деятельности предприятий и подразделений в составе ГК «Сегежа», а также с учетом удобства делового оборота, реализуемых корпоративных практик, организационно-управленческих, контрольных и бизнес-процессов в Группе – Комитет по рискам ГК «Сегежа» может быть организован в ООО «УК «Сегежа групп».

8.5 Владельцы рисков являются должностными лицами, подотчетными и имеющими полномочия по митигации рисков (воздействию на риск) в силу принятых оперативных решений вышестоящего руководства и/или в силу соответствующих положений и регламентов бизнес-процессов:

- осуществляют постоянно Оценку рисков и Воздействие на риск в рамках своих полномочий, компетенций и функциональной (профессиональной) экспертизы;
- реализуют риск-ориентированное управление в рамках своих функциональных бизнес-процессов и в соответствии с положениями настоящей Политики;
- отвечают за надлежащее документирование информации о рисках в рамках своих функциональных бизнес-процессов и в соответствии с требованиями настоящей Политики;
- представляют информацию о рисках на Комитет по рискам в соответствии с регламентом его работы;
- в рамках процедур процесса ERM регулярно предоставляют данные для целей документирования, кросс-функциональной координации, подготовки корпоративной отчетности и управления знаниями в ГК «Сегежа».

Владельцы рисков отвечают за своевременные коммуникации (запросы) в адрес вышестоящего руководства и/или Комитета по рискам ГК «Сегежа» в случае, когда их компетенций или ресурсов недостаточно для эффективного воздействия на риски и необходимо принятие соответствующих и/или дополнительных управленческих решений.

8.6 Подразделение ERM обеспечивает интеграционные процедуры и процессы в рамках риск-ориентированного управления в ГК «Сегежа»:

- оказывает методологическую поддержку СП и ДО в части выбора методов Оценки рисков и мероприятий по Воздействию на риск, а также по выработке оптимальных форматов документирования информации о рисках, чтобы интегрировать в бизнес-процессы и регламенты по функциональным и бизнес-направлениям;
- обеспечивает необходимые процедуры по подготовке и предоставлению интегрированной корпоративной отчетности и раскрытию информации о рисках ГК «Сегежа» (в рамках соответствия требованиям);
- реализует Процесс ERM (в соответствии с утверждаемым регламентом);
- обеспечивает кросс-функциональный обмен информацией и координацию действий в отношении рисков на уровне Группы;
- обеспечивает интеграцию в рамках ИСМ по риск-тематике в соответствии с требованиями различных стандартов (по методологии, отчетности и т.п.);
- осуществляет управление страховой деятельностью в соответствии со Стандартом страхования в ГК «Сегежа»;
- осуществляет мониторинг лучших практик риск-ориентированного управления организацией, формирование базы знаний об управлении рисками в

ГК «Сегежа», обеспечивает обучение и повышение компетенций всех работников Группы в отношении риск-менеджмента;

- взаимодействует с органами контроля и аудита по вопросам раскрытия информации о риск-ориентированном управлении ГК «Сегежа» и процессе ERM;
- обеспечивает процессы работы Комитета по рискам и участвует в его работе;
- способствует внедрению и развитию риск-культуры в ГК «Сегежа».

За исключением процедур организации страховой защиты в ГК «Сегежа» подразделение ERM не осуществляет мероприятий по Воздействию на риски в силу отсутствия соответствующих ресурсов и полномочий.

В части Оценки рисков Подразделение ERM оказывает методологическую поддержку Владельцам рисков, в том числе обеспечивая процедуры кросс-функциональной калибровки и обмена информацией о рисках и их оценки. Однако, окончательная ответственность за оценку и приоритизацию рисков несут Владельцы рисков, которые располагают более полной компетенцией в рамках своих полномочий и функциональной (профессиональной) экспертизы.

8.7 Служба внутреннего аудита проводит оценку надежности и эффективности управления рисками и предоставляет рекомендации по совершенствованию применяемых практик и методов. Мероприятия по оценке должны с регулярной периодичностью быть включены в план работы службы внутреннего аудита. Оценка и предлагаемые рекомендации должны учитывать культуру и зрелость корпоративных практик в Группе, масштаб, специфику и бизнес-потребности предприятий, лучшие практики и применимое законодательство и правовое регулирование. Служба внутреннего аудита имеет доступ ко всей документированной информации по рискам, предусмотренной настоящей Политикой.

8.8 Контроль над риск-менеджментом осуществляется в рамках корпоративных процедур, а также в порядке надзора со стороны корпоративных органов для понимания рисков, с которыми Группа сталкивается при достижении своих целей и обеспечения внедрения и эффективного функционирования систем управления в отношении приоритетных и существенных рисков. Группа стремится регулярно проводить внутреннюю и внешнюю оценку эффективности управления рисками.

## **9. Принципы приоритизации и ранжирования рисков**

9.1 Управление рисками в ГК «Сегежа» и в компаниях, входящих в состав Группы, организовано исходя из принципов корпоративного управления и учитывает иерархическую структуру управления в Группе.

Риски подконтрольных организаций в составе Группы учитываются в портфеле рисков ГК «Сегежа» с использованием комбинированного подхода, в рамках которого:

- риски каждого из предприятий Группы, влияющие на устойчивость и эффективность работы и цели предприятия, формируют профиль риска предприятия;
- типовые (отраслевые) риски предприятий Группы могут быть дополнительно агрегированы и оценены на уровне ГК «Сегежа» в рамках контроля риска по функциональному направлению (например, финансовые риски, риски безопасности труда и производства, кибер-риски, риски комплаенс и т.п.);
- риски бюджета, стратегии, инвестиционной программы, формируемых на консолидированной основе для ГК «Сегежа» (риски достижения согласованных целевых показателей), могут быть агрегированы применительно их потенциального влияния на достижение согласованных целей или показателей (или КПЭ) бюджета, стратегии, инвестиционной программы;

Индивидуальные (уникальные) риск предприятий Группы, типовые (отраслевые или функциональные) риски Группы, а также риски целевых показателей могут быть агрегированы с использованием подходов по приоритизации, эскалации и де-эскалации, а также ранжирования рисков.

9.2 Менеджмент ГК «Сегежа» в рамках риск-ориентированного управления руководствуется принципами приоритетного выделения ресурсов на наиболее существенные риски, а также эскалации («подъем на уровень выше») контроля и митигации тех рисков, которые требуют кросс-функционального подхода либо не могут быть адекватно разрешены на более низком уровне управления в силу отсутствия достаточных ресурсов или полномочий. При снижении уровня оценки риска (Вероятности и Влияния) может быть применен механизм де-эскалации («снижение на уровень ниже») контроля и митигации риска на более низкий уровень управления.

9.3 Приоритизация решает задачу выявления наиболее критичных рисков ГК «Сегежа» для приоритетного выделения ресурсов на их контроль и митигацию.

9.4 Ранжирование рисков направлено на определение наиболее подходящих уровней принятия решений в управлении рисками. Шкала критериев для ранжирования рисков приведена в Приложении 1.

9.5 Ранжирование и приоритизация в значительной степени должны совпадать и базируются на двух базовых критериях оценки риска – Вероятность и Последствия. При этом понимается, что критериев определения значимости рисков может быть больше, либо непосредственные Последствия рискового события могут быть не обязательно выражены в денежной форме.

9.6 Ранжирование и приоритизация рисков и/или риск-направлений в рамках риск-ориентированного управления ГК «Сегежа» может осуществляться в контексте текущего управления в оперативном порядке, основываясь на обмене информацией и открытых коммуникациях.

## **10. Заключительные положения**

10.1 В случае приобретения Обществом публичного статуса настоящая Политика продолжает действовать.

## Приложение 1

### Шкала критериев для ранжирования рисков в ГК «Сегежа».

Уровень управления	Руководитель Дочернего Общества ГК «Сегежа»	Руководитель Дивизиона или Структурного подразделения УК	Комитет по рискам Группы «Сегежа»	Правление / CEO	СД ГК «Сегежа» и его Комитеты
Оценка потенциального ущерба, который можно выразить в финансовых показателях	до 50 млн. руб.	от 50 млн. руб. до 150 млн. руб.	от 150 млн. руб. до 400 млн. руб.	от 400 млн. руб. до 1 млрд. руб.	от 1 млрд. руб.
Оценка потенциального ущерба жизни или здоровью людей	Травмы без потери рабочего времени.		Анализ рисков и динамики показателей производственного травматизма.	Все случаи травматизма на производстве и анализ статистики.	Агрегированные показатели в рамках контроля метрик HSE.
Оценка потенциального ущерба репутации ГК «Сегежа»	не применимо	Негативный информационный фон с участием социальных медиа и изданий регионального уровня без необходимости дополнительных расходов.	не применимо	Негативный информационный фон с вовлечением изданий федерального уровня (tear1) и/или необходимость дополнительных расходов.	Агрегированные показатели, последствия, ведущие к прекращению деятельности, ущерб репутации Группы, ответственности директоров и должностных лиц - в рамках плановых отчетов о работе.
Комплаенс и потенциальный ущерб от несоблюдения внутренних политик или законодательства (внешний)	Риски нарушения внутренних регламентов.		Анализ рисков нарушения требований (комплаенс-рисков) и в рамках кросс-функционального взаимодействия.	Все риски несоблюдения корпоративных политик (внутренний) или законодательства (внешний).	